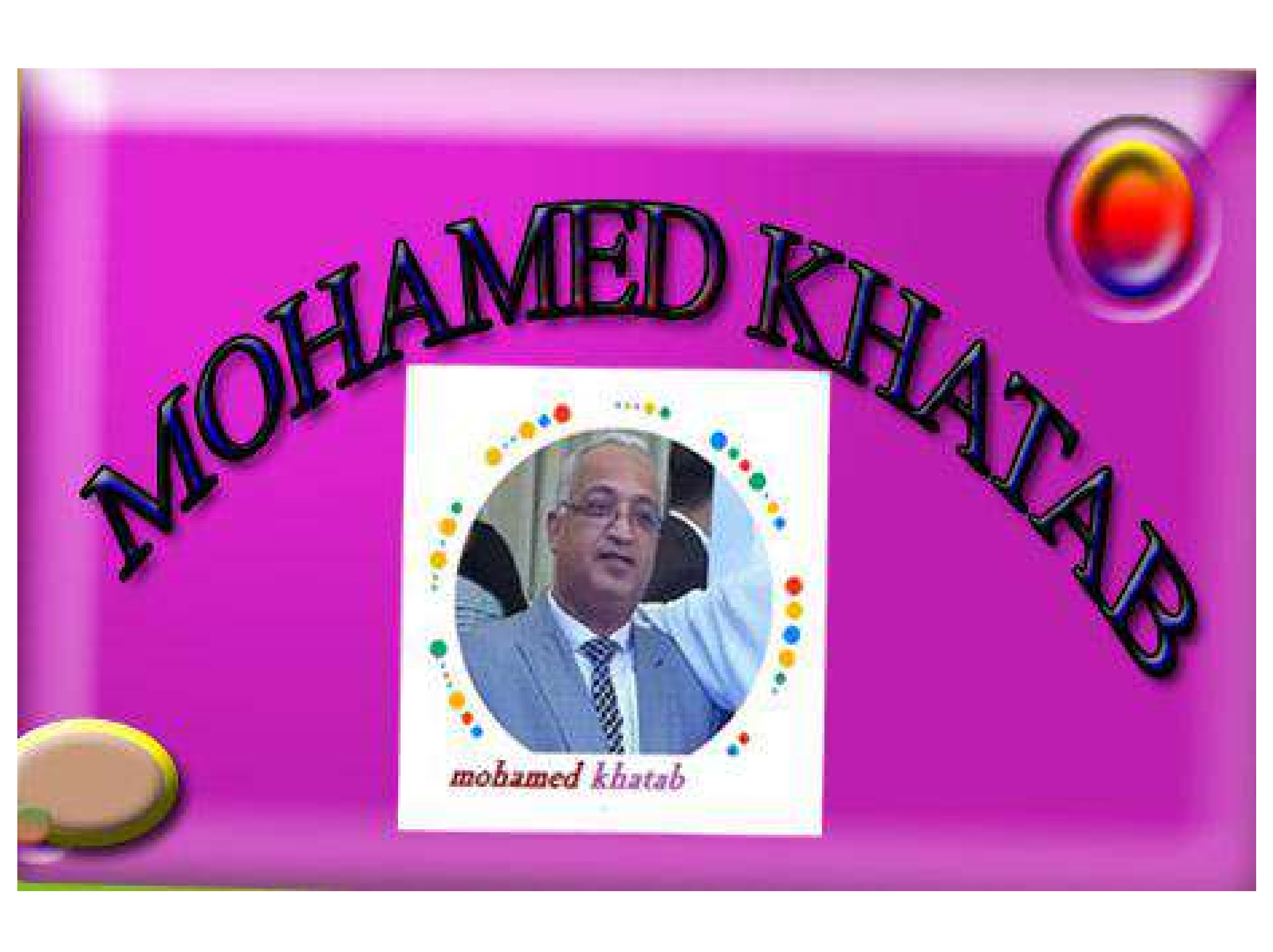

المهارات الإدارية
وطرق تنميتها
إيمان أحمد يوسف
دار ابن النفيس



المهارات الإدارية وطرق تنميتها


MOHAMED KHATAB
mohamed khatab

المهارات الإدارية وطرق تنميتها

ايمان أحمد يوسف

الطبعة الاولى

2020



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(1003)

530

ايمان أحمد يوسف

المهارات الإدارية وطرق تنميتها

/ ايمان أحمد يوسف

- عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2019.

( ) ص:

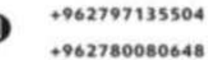
ر.إ: 1003

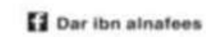
الواصفات:/القدرة التنفيذية // المهارات/ الادارة التنفيذية/

ISBN- 978-9923-24-007-6

الطبعة الأولى: 2020م











المقدمة

تُعدّ الإدارة مِن الأمور المستخدمة في الحياة اليوميّة في الكثير مِن المجالات، فقد تُستخدم للإشارة إلى الأفراد الذين يُشكّلون مجلساً إداريّاً لمؤسسة أو شركة ما، ومِن الممكن أن تُستخدم الإدارة للحديث عن الأبحاث، والنظريّات، والدراسات، والخبرات الخاصة بالمديرين، كما تُعتبر الإدارة وسيلةً للتعريف بفرعٍ مِن فروع المعرفة الخاصة بالعلوم الاجتماعيّة؛ لذلك لا يوجد مفهوم متفق عليه للإدارة بسبب اختلاف وجهات النظر بين المُفكّرين الإداريين؛ ونتيجةً لظهور تغيّرات مستمرة في الدور الخاص بالمنشآت بسبب تغيّر البيئة المُحيطة بها.

المهارات الإدارية هي المهارات التي يجب أن يحصل عليها المدير ومِن ثمّ يسعى إلى نقلها للموظفين، مثل مهارات الاتصال، والتخطيط والتنظيم، وغيرها مِن المهارات الضروريّة الأخرى، المهارات الإداريّة هي قُدرة المدير على فهم طبيعة عمله، وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية تحقيق الأهداف التنظيميّة، والمتطلبات والحاجات الخاصة بالموظفين، وتُعرّف المهارات الإداريّة بأنّها صفات يجب أن يتميز بها المدير؛ مِن أجل تنفيذ الوظائف الإداريّة كالتخطيط، والتحليل، واتّخاذ القرارات، وغيرها مِن الوظائف المهمة.

وتتلخص المهارات الإدارية بقدرة الأفراد على القيام بالمهام والأنشطة الإدارية المنوطة بالمنصب الإداري الموكل لهم، ويستطيع الأشخاص امتلاك هذه المهارات مِن خلال استخلاص المعرفة والتعلم والخبرة العملية. وتساعد هذه المهارات المدراء بالحفاظ على كفاءة العمل، وإدارة الموظفين بشكل فعال أثناء قيامهم بواجباتهم.

يقدم هذا الكتاب مجموعة مِن المهارات التي يحتاجها كل مـدير لإدارة شركـة أو منظمة مـا ، حيـث تشـكّل المهـارات الإداريـة عـنصراً مهـماً في تطـوير أداء العـاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثـة في تنميـة الموارد البشرية لتحسين أداءهم، وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال .

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجـاح يجـب أن تركـز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها وهو الذي يجري وراء التحسـينات، والـذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً – عن المشاكل التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل.

وهذه المهارات تجعل مَن يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصـة لجمـع كـل مـوارد المنظمة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين.

ولقـد حـدد روبـرت كـاتز Robert Katz هذه المهارات وقسمها إلى ثلاثة أنـواع أساسية تضم المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

وقد أشار روبرت كاتز إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يميلـون إلى التركيز على نوع واحد مِن هذه المهارات بالمقارنة بالأنواع الأخرى. وهذه النتيجة أماكن تأكيدها بواسطة فريد لوثانز Fred Luthans فيما بعد.

أ- المهارات الفنية Technical Skills:

تتمثـــل هـــذه المهـــارات في القـــدرة عـــلى اســـتخدام الأدوات والوســـائل والإجـــراءات والأســـاليب في المجـــال الفنـــي أو النشـــاط الإنتـــاجي أو الهنـــدسي، أو

التسويقي، أو المالي، أو شئون العاملين .. وما شابه ذلك. فالمدير يحتاج إلى قدر مِن المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه مِن إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه مِن مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي،والمسئول عنها.

ب- المهارات الإنسانيةHuman Skills:

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرةعلى فهم سلوك، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات.فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن مِن العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة مِن زملاء ورؤساء، وحتى يمكن قيادة وتوجيه مَن يعملون معه مِن مرؤوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة، والتحفيز، والعلاقات التبادلية، والتعاون ..وغيرها.

ج- المهارات الإدراكية :

هذا النوع مِن المهارات فهو يتعلق بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة.إنها تتطلب مِن المدير القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة أوالإدارة، وإدراك الترابط الكامل بين أجزائها، حيث إن كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغييرلأي جزء مِن المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة.

كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبُعد النظر،والقدرة على تقدير المواقف والتكيّف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل.وبالرغم مِن أهمية هذه

المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلـف مِـن مـدير لآخـر حسب المستوى الإداري الذي ينتمـي إليـه. فـإن المهـارات الفنيـة تعتـبر هامـة جـداً في المستويات الإدارية الأقل في الهرم الإداري، وتقل كلما اتجهنا إلى أعلى .

والـلـه ولي التوفيق

الفصل الأول

(المهارات الإدارية)

مفهوم المهارات الإدراية:

يُطلقُ لفظُ المهارة في اللغةِ العربيةِ ويرادُ به الماهِر، وهو الحاذِق.

وعُرِّفت "المهاراتُ الحياتية" في القاموس التربوي بأنَّها: "القدرة على أداءِ وظيفةٍ معينة، أو تحقيق هدفٍ معين، وعرفت أيضاً بأنَّها أداءٌ تكون على أشكالٍ (لفظية، عقلية، حسية، اجتماعية)، وهذه المهارةُ تحتاجُ إلى وقتٍ وجَهدٍ وتدريب مقصود، يمكن استنتاجُ أنَّ المهارة سلوكٌ يُشترطُ له شرطان جوهريان:

أولهما: أنْ يكون موجَّهًا نحو إحرازِ هدفٍ أو غرضٍ معين.

وثانيهما:أنْ يكون منظمًا بحيث يؤدِّي إلى إحرازِ الهدف في أقصر وقت ممكن، وقد اشتملتْ تعريفاتُ المهارة بشكلٍ عام على ثلاثةِ عناصر أساسية لأيِّ مهارةٍ، هي: الجهد، والوقت، والإتقان، كما يسبق القيام بأيِّ مهارةٍ مِن المهارات قوة الاتِّجاه وضعفه نحو المهارة المقصودة.

فالمتتبعُ للحرفيِّين على سبيلِ المثال يجدُ أنَّهم ينقسِمُون إلى قسمين: الأول :الحرفي الذي يميلُ إلى حرفةٍ معينة مِن الحِرَف؛ نجدُه مبدعًا فيها، حتى لو لم يخضعْ لأيِّ دراسةٍ، أو تدريبٍ نظري أكاديمي، والثاني :ذلك الحرفي الذي يتعلَّم الحرفةَ عن طريق الدِّراسةِ، والدوراتِ الأكاديمية النظرية، والتدريبِ المستمر، فهذا يكونُ أقلَّ كفاءةٍ مِن الأول وأقلَّ إتقانًا، وأكثر استهلاكًا للوقت، مع أنَّه أكثرُ مثاليةً في ما يلزم لتلك الحرفةِ التي يؤدِّيها مِن وسائلَ وتجهيزات، والتزامٍ بوسائل السَّلامة، مما ينعكسُ على الإنتاج، وما ذلك إلا لأنَّ تنفيذَ هذه المهارة نابعٌ مِن اتجاه إيجابي نحو المهارةِ المقصودة، ومع ذلك لا يُمكنُ أنْ ننفي كَوْنَ المهارةِ

تتَّصِفُ بأنها تُكتَسَبُ مِن خلال التدريب والتَّكْرار، حتى مع ضعف الاتجاه والميول.

ومِن جهةٍ أخرى، فإنَّ المهارةَ ليست مقتصرةً على العمل المؤدَّى بشكلٍ مهني فقط، بل إنَّها تشمل أيضًا الكفاءةَ التي يمتلكها أيُّ شخصٍ في أيِّ مجال، سواء كانت كفاءةً عقلية، أو بدنية، أو اجتماعية، فعلى سبيل المثال نجدُ أنَّ بعضَ الأشخاص يتميَّزُ عن غيرِه بمهاراتِ القيادة، والآخر بمهاراتِ التفكير، وثالثٌ بمهاراتِ العلاقات الحسنة مع الآخرين، بينما تقل فيمَن عداهم نسبة التقدير.

"المهارات الحياتية" كمفهومٍ واحدٍ، له عددٌ مِن الخصائص نذكرُ منها باختصار:

1- أنَّها متنوِّعة، وتشملُ جميعَ الجوانب المادية كالمهاراتِ الأدائية، وغير المادية كمهاراتِ التفاعل في مواقفِ الحياة.

2- اختلافها مِن مجتمعٍ لآخر، تبعًا لاختلافِ المجتمعاتِ والاحتياجات.

3- تعتمدُ على طبيعةِ العلاقة التبادُلية بين الفردِ والمجتمع، والفردِ ودرجةِ تأثيرِ كلٍّ منهما على الآخر.

4- أنها تستهدف تفاعلَ الفردِ التفاعلَ النَّاضج مع الحياةِ، وتطوير أساليبِ معايشة الحياة.

5- أنها إنمائية تجمعُ بين المعرفةِ والفعلِ بقدرِ الكفاءة.

6- تحتاج إلى التَّدريب والمِران المتكرِّر، حتى تكونَ أقرب إلى العادة.

7-أنَّ اكتسابَها في سنٍّ مبكرة أفضلُ؛ لأنَّ ذلك يساعِدُ على تمكُّن المتعلمِ مِن المهارة.

8-تختلفُ باختلافِ سنِّ المتعلِّم، فمهارات الصَّغير تختلفُ عن الكبير، وتعليمُ المهارة لسنِّ الابتدائية ليستْ نفسَ الأساليبِ التي يُدَرَّبُ عليها طالبُ الجامعة.

9- لا يرتبط اكتسابُها بشهادةٍ معينة، أو مستوًى تعليميٍّ محدد.

ومِن تلك الخصائص يُلحظ أنَّ" المهارات الحياتية "مجالٌ واسع وشامل، يمكنُ أنْ يستهدفَ كافَّةَ الفئاتِ العمرية والمراحل التعليمية، كما أنَّها مطلقةُ المجال والمستوى، فليستْ خاصةً بمستوى تعليمي محدَّد، أو بمجال معينٍ مِن المهارات، وكذلك نراها متحرِّكةً تخضعُ لحاجياتِ ومتطلباتِ الفئة المستَهْدَفة، والكفاءةِ المطلوبة، فكان من الواجبِ على المؤسَّسات التعليمية في عالمنا العربي اليومَ أنْ تسعى بكلِّ قوة إلى تبنِّي مفهوم "المهارات الحياتية "كمجالٍ تربويٍّ حديثٍ، وتكوِّن له المشاريعَ التنموية، التي تناسبُ كافةَ المراحلِ التعليميَّة، وأن تكوِّن برامجَ نوعيةً تستهدف جميعَ وسائلِ التربية، بما يضمَنُ إعادةَ هيكلتِها؛ لتناسبَ تنميةَ المهاراتِ الحياتية، حتَّى تجمعَ كافةَ أهدافِ التربية المنشودة.

تُعرّف المهاراتُ الإدارية بحسب قاموس الأعمال بأنّها القدرة على اتخاذ القرارات التجاريّة، والقدرة على توجيه، وقيادة المرؤوسين في الشركة، وتتضمن هذه المهاراتُ المهاراتِ البشرية على اختلافها، والمهارات التقنيّة، والمعرفة، والخبرة الكافية في أمور الشركة، والقدرة على تحفيز الموظفين، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، وتتضمن أيضاً المهاراتِ المفاهيمية، وهي القدرة على تطوير الأفكار، وتنفيذها على أرض الواقع.

المهارات الإدارية:

فيما يلي بعضُ المهارات الإدارية الواجب توافرُها في الكادر الإداري لأي شركة، أو مؤسسة:

أ- المهارات التقنيّة (Technical skills) : تتمثّل هذه المهارة في القدرة على إنجاز المهامّ المحاسبية، والتسويقية، والهندسية، والبرمجية، حيثُ تُكتسب هذه المهاراة مِن خلال التعليم الرسميّ، والحصول على شهادة رسميّة في ذلك، ومِن خلال التدريب لتطوير المهارة، ومِن خلال الخبرة في مجال الوظيفة المتعلّقة بهذه المهارة.

ب- المهارات الإنسانيّة(Human skills) : هي المهارات المتعلّقة بالجانب الشخصي، وتتمثل هذه المهارة في القدرة على العمل ضمن الفريق، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، والقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، والتعاطف معهم، كما تتضمّن الثقة بالنّفس، وحبّ العمل، والحماس له.

تعدّ المهارات الشخصية إحدى المهارات التي تسمح للإنسان بالتعبير عن ذاته، والتفاعل مع الآخرين، وهي مِن المهارات السهلة التي تظهر عبر المواقف وصفات الإنسان، حيث تستخدم هذه المهارات في الحياة اليومية وفي العمل، حيث تساعد المهارات الشخصية الجيدة في العمل بشكل جيد مع أصحاب العمل، والعملاء، والزملاء، لأنها تساعد على نقل الأفكار بشكل واضح، والاستماع إلى الآخرين جيداً، وغالباً ما يبحث أصحاب العمل عن موظفين يمتلكون مهارات شخصية قوية، لأنهم يعملون بنجاح ويكونون متحمسين مما يجعل مكان العمل أفضل.

المهارات الشخصية هي المهارات التي مِن الممكن الحصول عليها عند تحديد نقاط القوة، وتنقسم المهارات الشخصية إلى قسمين هي المهارات التقنية

التي تختص بالمهام والنشاطات الخاصة بالعمل، والمهارات الاجتماعية التي تختص بالمزايا منها الشخصية، والمشاعر، وأساليب التواصل، والأمور الاجتماعية، والنجاح في هذا النوع يظهر مع التواصل مع الآخرين سواء كانوا مِن العائلة، أو الأصدقاء، أو حتى زملاء العمل.

أهم المهارات الشخصية في العمل:

تنقسم المهارات الشخصية في العمل إلى عدة أقسام كما يأتي:

- الجدارة وتحمّل المسؤولية: مِن المهم جداً أن يكون الإنسان مِن النوع الذي يُعتمد عليه في وظيفته، حيث يرغب أصحاب العمل على الحصول على شخص يتحمّل المسؤولية، ولديه ثقة كبيرة في نفسه، مما يفتح له المجال ليصبح مديراً أو قائداً قوياً.
- المرونة في العمل: تعني المرونة في العمل القُدرة على القيام بعدة وظائف في الوقت ذاته، حيث تكون المرونة مفيدة في مناوبات العمل، أو عند العمل في مواعيد مختلفة.

تأتي المُرونة بالإنجليزية: (Elasticity) في اللغة مِن مصدر الفعل مَرَنَ، وتُعرّف في علم الفيزياء بأنّها مقدرة الأجسام على التأثير في شكلها وحجمها بعد أن يزول سبب التغيير، كما تُعرّف بأنّها قابلية الأجسام للانثناء سواء كانت معدناً، أو خشباً، أو أعضاء الجسم، أمّا مرونة الجسم فهي ما يدل على رشاقته وحركته الخفيفة، في حين أنّ مرونة الطبع تُعبّر عن الدماثة والسهولة في التعامل، ويمكن تعريف المرونة بأنها مقياس استجابة قيمة لتغيّر نسبي في قيمة أخرى أو استجابة أحد العوامل للتغيّرات في عامل آخر. وتعرّف المرونة أيضاً بأنّها قدرة نظام معين على التكيّف والاستجابة لتحديات معينة مثل

قدرة المجتمع على توقع التحديات التـي سـوف يتعـرض لهـا، ومِـن ثـم التكيّـف معهـا بنجاح، ومع تزايد الضغوطات في المجتمع سواء كانـت مِـن الناحيـة الاجتماعيـة أو مِـن الناحية المادية أو غيرها مِن الأمور الحياتية، فقد أصبحت المرونة أمراً لازماً لا مفر منـه، بالنسبة للفرد أو المجتمـع عـلى حـد سـواء، كـما بـدأت المؤسسـات والمـنظمات تنـادي بأهمية المرونة للتعامل مع الأوضاع المستجدّة، ويشـمل مصـطلح المرونـة العديـد مِـن الجوانب، فهناك المرونة العقلية، وهناك المرونة النفسية، والمرونة فـيما يتعلـق باللياقـة البدنيّة، وغيرها.

تُعتبر المرونة النفسية فرعاً مِن فروع علم النفس المعاصر، وتعكس تفاعـل المـرء الإيجابي مع ما يتعرض له مِـن متاعـب وصـدمات في حياتـه، وتشـمل المرونـة النفسـية التعامل مع بُعدين يتمثل أحدهما في حالة الخطر أو الصعوبات وتعرّض الفـرد لتهديـد معين، فيما يتمثل الآخر بالتكيّف ومواجهة الحـادث بطريقـة إيجابيـة بـالرغم مـما قـد تحدثه مِن تأثيرات سلبية على نفسيته، ومِن الجدير بالذكر أنّ علماء النفس لا يتعاملون مع المرونة النفسيّة على أنّها سلوك فردي وطابع يميزه بل كعمليّة يمكن تعديلها، وتجدر الإشـارة إلى أنّ الأشـخاص ذوي المرونـة النفسـية يتعـاملون مـع الضـغوطات باعتبارهـا تحديات تستحق اكتسابها والتعلم منها.

يتمتع الأشخاص ذوو المرونة النفسية بالعديد مِن الصفات، ومنها ما يلي:

- ✓ تقبّل النقد والتعلّم مِن الأخطاء: إذ يمتلكـون قـدرة عـلى الـتعلّم مِـن أخطـائهم، ويسمعون نصائح غيرهم وملاحظاتهم، ويحققون الفائدة مِن جميـع الانتقـادات أياً كان مصدرها، لما يدركونه مِن أنّ الإنسان بطبعة خطّـاء وقـد يخطـئ دون أن يعلم.

يُعاني الكثير مِن الأشخاص مِن الوقوع في الكثير مِن المشاكل؛ حيث إنّ ارتكاب الأخطاء مِن الطبيعة البشرية، فجميع الناس يرتكبُون بعضاً منها يوميّاً أو في مرحلةٍ ما مِن حياتهم، وعليهم تعلُّم كيفيّة تقبُّلها واستخدامها في صالحهم أو العمل على تفاديها والتعلُّم منها في المُستقبل.

ارتكاب الخطأ يَختلف في بعض الأحيان عن الفشل؛ فالفشل هوَ نتيجة لعدم النجاح في محاولة واعية، ولكن الخطأ هوَ نتيجة لعدم الوعي أو التركيز أثناء القيام بأمرٍ ما، ولحسن الحظ هُنالِكَ بعض الخطوات بالإمكان اتّخاذها ليستطيع الشخص تقبُّل أخطائه والتعلُّم منها بسهولة، وهُنالِكَ أيضاً تقنيات مِن المُمكن استخدامها لتحقيق الاستفادة القصوى مِن الخطأ.

وعن كيفيّة التعلُّم مِن الأخطاء:

❖ تقبُّل الأخطاء:

- إعطاء الإذن لارتكاب الأخطاء؛ فهُنالِكَ العديد مِن الأسباب التي يجب أن يُعطيها الشخص لنفسه لارتكاب الأخطاء، فهيَ جُزءٌ لا يتجزّأ مِن الطبيعة البشرية ولا مفرَّ منها، كما أنها تُشكّلُ مصدراً قيّماً للتعليمات ولإثراء الحياة، وتعمل على تقديم الحافز لمحاولة توسيع الآفاق.
- الاعتراف بقوّة العادة؛ ففي بعض الأحيان تكونُ الأخطاء نتيجةً لعدم المُحاولة وبذل الجُهد مِن قبل الشخص، وترك الأمور للعادة اليوميّة والصُدَف؛ فالإنسان لا يستطيع الاستمرار ببذل مجهود كبير يوميّاً على أمورٍ عاديّة وبسيطة، بل يرغب بتوفير طاقاته ليُركّز فيها على أُمورٍ أكبر.
- التمييز بين الأخطاء والقرارات السيئة؛ فمن المُهِم أن يعرف الشخص الفرق بين كليهما، الأخطاء مثلاً هي أخطاء بسيطة، مثل: قراءة خريطة بشكلٍ عكسيّ، واتخاذ مخرج خاطئ، أمّا القرارات السيّئة تكونُ أكبر وبشكلٍ مُتعمّد، مثل أخذ الطريق الطويلة لمُجرَّد أنّها ذات مناظر خلّابة

لحضور اجتماعٍ مُهم وإزعاج الآخرين بسبب الحضور بوقتٍ مُتأخِّر، بالإضافة إلى أنَّ الأخطاء تكونُ مفهومةً وربّما تتطلّب كميّةً أقل مِن التركيز لتصحيحها، وعلى الشخص تقبُّل القرارات السيّئة تماماً كالأخطاء ولكن مع إيلائها المزيد مِن الاهتمام.

- تركيز الشخص على نقاط القوّة التي لديه، ومُحاولة تحقيق التوازن بين النقد الذاتي مع الاحتفال بما لديه مِن صفاتٍ وأمورٍ جيّدة.
- النظر إلى الأخطاء على أنّها فُرصة؛ فالوقوع في الخطأ قد يُساعد الشّخص في التركيز على الأمور التّي يقومُ بها بشكلٍ أفضل.

❖ التعلُّم مِن الأخطاء:

- تصحيح الأخطاء؛ فبالقيام بذلِك يستطيع الشخص التعلُّم منها، كتصحيح الإجابة الخاطئة في الامتحان، ومعرفة الإجابة الصحيحة لتفادي الوقوع بالخطأ نفسه في المرة المُقبلة.
- الحفاظ على مُذكِّرات خاصّة بالأخطاء والنجاحات التّي يقومُ بها الشخص، ومِن الجيّد كتابة جميع التفاصيل الخاصّة بهذهِ الأمور حتّى يتمكّن الشخص مِن الرجوع إليها والاستفادة منها.
- طلب المُساعدة مِن الأصدقاء أو العائلة؛ فبعض الأخطاء تحتاج إلى أكثر مِن شخص لمُعالجتها وحلّها، لذلِكَ مِن الجيّد طلب المُساعدة مِن بعض الأشخاص الموثوقين والمُقرّبين.
- مُحاولة عكس نتيجة الخطأ والاستفادة منهُ بطريقةٍ إيجابيّة.

✓ اتخاذ القرار المناسب: وذلك نتيجة لشعورهم بالمسؤولية التي تدفعهم لدراسة المواقف جيداً، ومِن ثم اتخاذ القرار الملائم دون أي تردد.

- ✓ روح الدعابة: إذ يتميزون بشخصيّة قادرة على نشر الفـرح وإدخـال السـعادة إلى نفوس المحيطين مِن حولهم مما يضفي بُعداً إيجابياً على حياتهم.
- ✓ الاستقلال: فهم يتكيفون مِن أنفسهم ويعرفون ما لهم وما عليهم، ويوازنون بـين ذاتهم والأفراد المحيطين بهم، والجدير بالـذكر أنهـم لا يتسـاهلون في قـرارهم في مواجهة الأحداث.
- ✓ تكوين العلاقات: لما لديهم مِن قدرة على التعامل الاجتماعي والعقـلي والـنفسي مِن المحيطين بهم، وتكوين العلاقات الصحيحة والسليمة.
- ✓ التسامح: وذلك لقدرة المرونة النفسية على منح أصحابها كلاً مِـن تـرك المكـابرة والإصرار على الخطأ، وجعلهم أكثر قدرة على الاعتذار عن أخطائهم.

تعددت تعريفات المرونة العقلية إلّا أنه يمكن إجمال هذه التعريفات بأنّها قدرة المرء على خلق الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وهي ما تعبّر عن سلاسة أفكاره وقدرتـه على تغييرها بما يُلائم المواقف المختلفة التي يواجهها أو المواقف الطارئة، كما أنّها مـدى استيعاب الأفراد للأفكار الجديدة وفقاً للظروف المتغيرة ووجهات النظر المتعددة، وتُعـدّ المرونـة العقليـة أسـاس عمليـة الابتكـار، فمـن يمتلكهـا يمتلـك تنوعـاً كبـيراً في الـرؤى والتطلعات، وهو قادر على إعادة بناء الحقـائق مِـن جديـد بمـا يتناسـب مـع الظـروف المستجدة، ويعتبر الإنسان صاحب المرونة العقلية والمبتكـر هـو الشـخص القـادرة عـلى مقاومة عملية البقاء ضمن الأطُر التقليدية في التفكير وحل المشكلات المختلفة.

تُقسم المرونة العقلية إلى قسمين أساسين هما:

أ- المرونة التكيفيـة: وهـي قـدرة المـرء عـلى تغيـير طريقـة تفكـيره في مواجهتـه للمشكلات وحلّها، ويكون ذلك مِن خلال الخروج مِن إطار التفكير التقليدي أو التقيد بإطار محدد في التفكير والبُعد عن التصلب العقلي، كما تُعبّر عـن قـدرة الفرد على التحليل والتركيب في مواجهتـه لأمـور حياتـه اليوميـة بطريقـة مرنـة ومبتكرة، ويمكن القول إنّ المرونة التكيفية تشتمل على تغيير الفرد لرؤيته عند مواجهة مستجدات حول المشكلة التي يود حلّهـا في محاولـة للوصـول إلى حـل لها.

ب- المرونة التلقائية: وهي قـدرة المـرء عـلى الانتقـال مِـن فكـرة لأخـرى متعلقـة بمشكلة ما تواجهه بشكل تلقـائي ودون التقيـد بإطـار معـين في التفكـير، وهـي المقدرة على خلق أكبر عدد مِن الأفكار غير التقليدية اتجاه موقف ما وفي وقت قصير، ويمكن قيـاس المرونـة التلقائيـة بمـدى السرعـة في الانتقـال بـين الأفكـار وإنتاجها تبعاً لاستعداد المرء الانفعالي والعقلي إزاء الموقف.

- للمرونة العقلية أهمية كبيرة في التعلّم وإنجاز الأهداف وسواء كان ذلـك عـلى المستوى المهني أو الأكاديمي، وتتجلى أهميتها في أنّها:

✓ تشـير إلى مـدى سـهولة تغـيّر المـرء لتوجهاتـه الذهنيـة إذا مـا حـدثت أي مستجدات إزاء موقف ما، ومدى إسهام ذلك في حل المشكلات بإيجابية.

✓ تسـاهم في مسـاعدة المتعلمـين عـلى تنظـيم عمليـة الحصـول عـلى المعرفـة والإجراءات التابعة لها إذا ما تم تنفيذها في عملية التعليم الحـديث، كـما أنهـا تساعد المتعلم على توظيف ما تعلمه في حل المشكلات المختلفة.

- ✓ تساهم في تنوع أفكار المرء وجعله يخرج عن إطار التفكير التقليـدي في خلـق أفكاره.
- ✓ تُعّد واحدة مِن ضروريات الإبداع الضروري في إنجاز المهام بنجاح.
- ✓ تمنح القدرة على مواجهة المشكلات بسلاسة وتلقائية وبطرق غير تقليدية.

- مهارات التواصل والتعامل: وهي المهارات التي تساعد على التفاعل والتواصـل مع الأشخاص الآخرين، وهم الأشخاص الذين يتفقون مع مَن حولهم في العمل، فهم أشخاص يعملون بشكل جيد داخل الفريق.
- الإيجابية والشغف اتجاه العمل: وهي إيجاد دافع لدى الموظفين مِن أجـل أن يشعروا بالحماس، مما يعمل على الاجتهاد في العمل.
- التفكير النقدي: وهي أن يكون الموظّف لديه القدرة على حـل المشـاكل التـي تعترض طريقه باستخدام التحليل والتفكير النقدي.

المهارات الشخصية التي تحتص بإدارة العلاقات الشخصية

ما يأتي:

- توكيد الذات: وهي المهارات السلوكية اللفظية وغـير اللفظيـة، التـي تسـاعد عـلى تعبير الإنسان عن مشـاعره الإيجابيـة والسـلبية، ومقاومـة الضـغوط التـي يمارِسُـها الآخرين على الإنسان، وتنقسم مهارات التوكيد لعدة أمور منها:

- ✓ الدفاع عن الحقوق العامة والخاصة.
- ✓ الاعتذار العلني.
- ✓ الاستقلال بالرأي.

- ✓ النقد.
- ✓ المساومة.
- ✓ العِتاب.
- ✓ الغضب.
- ✓ ضبط النفس.
- ✓ إظهار الإعجاب.
- ✓ المُصارحة.
- ✓ المديح.
- ✓ التعبير عن الاحتجاج.
- ✓ إقامة العلاقات مع الآخرين: تنقسم مهارات إقامة العلاقات مع الآخـريـن لعـدة أقسام، منها:
  - التفهم.
  - المشاركة الوجدانية.
  - التحكم في التعاطف.
  - التحكم في المساحة النفسية.
  - التعاطف.
  - تحمّل واجبات العلاقة.

- الاتصال الفعّال: وهي العملية التي يقوم بها أحد الأطراف بنقل رسالة لطرف آخر بشكل لفظي أو غير لفظي، مِن أجل تحقيق هدف ما، ويُعتبر نجاح هذه العمليـة منوطاً بمدى تحقق الهدف، وتنقسم مهارات الاتصال لعدة أقسام، هي:
  - ✓ الإنصات.
  - ✓ عرض البيانات.

- ✓ المُحاجة.
- ✓ الكتابة بشكل واضح.
- ✓ القراءة بشكل سريع وفعّال.
- ✓ إدارة الحديث.

المهارات الشخصية للشخصية القيادية:

تساعد المهارات القيادية على صنع علاقات قوية بين الناس، مما يُحدث أثراً إيجابياً على العمل والعالم بشكل عام، وتنقسم المهارات الشخصية للشخصية القيادية لعدة أقسام، منها ما يأتي:

- ✓ الشجاعة: تعني الشجاعة في هذه الحالة القُدرة على العمل دون الشعور بالخوف، وهي مِن المهارات التي تساعد على الإتقان، والتي تُساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- ✓ الغضب الصّحي: يمتلك الغضب سُمعة سيئة في الثقافة والمجتمع بشكل عام، إلا أن صفة الغضب تمتلك سُلْطة كبيرة في خلق رؤيا ما، وخاصة الغضب الصحي الذي يحدد العمل غير الصائب في الوقت الحالي، وهو مِن المهارات التي يحتاج كل قائد إلى امتلاكها.
- ✓ الاهتمام بالذات: يجب عدم إهمال الجسد، خصوصاً عند قيادة الموظفين في العمل، لأن الاهتمام بالصحة يساعد على بناء المهارات الأساسية التي تبني القادة، ويجب عدم إهمال النوم بالانشغال بالأعمال.

- ✓ الإصرار: يساعد الإصرار على التعامل مع الأشخاص في الأوقات الصعبة، وعلى أن يكون الإنسان أكثر التزاماً .هناك مجموعة مِن المهارات التي تساعد الإنسان على بناء شخصيته، وهي كما يأتي:

- مهارات التعامل مع الآخرين: تتكون هذه المهارات مِن عدة قواعد منها:
  - ✓ احترام الآخرين وتقبلهم كما هم.
  - ✓ التفرقة بين السلوك والنوايا، فليس مِن الضروري أن يُعبّر السلوك السيئ عن وجود النية السيئة.
  - ✓ تساعد المرونة على السيطرة على الموقف.
  - ✓ عدم التوقف عن الفشل بل اعتباره تجارباً وخبرات.
  - ✓ الاتصال الإنساني عن طريق الوعي وهو موقع تحليل المعلومات، واللاوعي وهو مكان تخزين المعلومات.
- مهارات المُحادثة: يُصنّف الناس مِن طريقة محادثتهم إلى ثلاثة أنواع، هي:
  - ✓ النمط الصوري، وهو الشخص الاجتماعي وكثير الكلام، ويتميز بأنه حليم، وكريم، ويثق بالآخرين بسرعة، كما أنه يهتم بنفسه، ومحب للسيطرة، ويأكل ويتحرّك ويتنفس بسرعة.

إنَّ العيش في مُجتمعٍ شرقيّ يُجبر الشخص على التكيُّف مع تقاليدٍ وأنماطٍ مُختلفة في حياته، فعليهِ أن يُصبِحَ اجتماعيّاً شاءَ ذلِكَ أم أبى، فالتقاليد في مُجتمعنا تُجبر الشخص على الانخراط في جميع المُناسبات والتجمُّعات العائليّة، وإذا حاولَ التهرُّب سيتمّ سؤاله ومُعاتبته، لذلِكَ عليهِ أن يكونَ شخصية اجتماعيّة مع الجميع ليتمكّنَ من التكيُّف مع هذهِ الظروف.

إنَّ الشخص الاجتماعيّ يعرِفهُ الجميع في مُعظم الأحيان؛ لأنّهُ يقضي أوقاتهُ مع النّاس بدلاً مِن الجلوس وحده، ويكونُ قادراً على الانخراط في جميع طبقات المُجتمع لمعرفتهِ الكبيرة بالأشخاص فيها، وتُعتبرُ الشخصيّة

الاجتماعيّة مِن الصفات التّي تُخلقُ مع الشخص وتكبُرُ معهُ، أو قد تتشكّلُ بفعل العوامل المُحيطة بهِ.

مِن أهم الأمور الواجب مراعاتها للتغلب على أهم الحواجز لتصبح شخصية قوية:

- ❖ تفادي الانتقاد، فمُعظم الأشخاص الذّينَ يُطلقونَ على أنفسهم مُسمّى"غير اجتماعيّ" يميلونَ إلى انتقاد أنفسهم والأشخاص الذّينَ مِن حولهم على حدٍّ سواء، ويتجنّبونَ التفاعل الاجتماعي؛ لأنّهم مِن ناحيةٍ يخشونَ مِن حُكم الآخرين عليهم وعلى تصرفاتهم، وهوَ ما يدعي للسُخرية؛ لأنّهُم يقومونَ بذلِكَ بأنفسهم. لذلِكَ ومِن أجل أن يُصبح الشخص أكثر اجتماعيّاً، مِن المهم أن يتقبّلَ بأنَّ الجميع بغض النظر عن شكلهم مِن الخارج، يمتلكونَ الصفات الإيجابية والسلبية على حدٍّ سواء، فالشخص الاجتماعيّ الواثق مِن نفسه يتعامل مع الآخرين برؤية إيجابياتهم والتغاضي عن سلبياتهم.
- ❖ عدم المُبالغة في التحليل، فالإفراط في التفكير هوَ عادةً ما يمنعُ النّاس مِن التمتُّع بالحياة الاجتماعيّة، لذلِكَ على الشخص تفادي القيام بذلِك حتّى وإن كانَ ذلِكَ صعبٌ عليه، فمن أرادَ امتلاك شخصيّة اجتماعيّة عليهِ بالتبسط في التفكير.
- ❖ إدراك الشخص بأنّهُ ليسَ بتلكَ العظمة، فالشخص الخجول على سبيل المثال معروفٌ بعدم ثقته بنفسه وشعوره بأنّهُ غير مرئيّ، وبالإضافة إلى ذلِك الشعور بأنَّ الضوء مُسلّطٌ عليهِ باستمرار، لذلِكَ يجب التفكير بأنَّ كُل شخص مشغولٌ بنفسه ولن يتواجدَ أشخاصٌ للتدقيق على كُل حركة يقومُ بها الشخص.

لتحسين الحياة الاجتماعية لا بد مِن تطبيق بعض الأمور الهامة مثل:

- المُمارسة، فتماماً مثلَ أي مهارة أخرى فالشخصيّة الاجتماعيّة تحتاجُ إلى المُمارسة المُستمرّة لتحقيق السيطرة عليها والتمكُّن منها، مِمّا يعني بأنّهُ على الشخص الخروج مِن مُحيطهِ الآمن وإجبار نفسه على التفاعُل مع الآخرين.
- الإيجابيّة، فجميع الناس يرغبونَ بالتواجد حولَ الشخصيّة المُتفائلة والسعيدة، حتّى وإن لم يشعُر الشخص بالإيجابيّة عليهِ التصرُّف كذلِك أمام النّاس ليحظى بِحُبهم واهتمامهم، ولينشُرَ التفاؤُل فيما بينهم.
- التركيز على لُغة الجسد، فعلى الشخص التركيز على تصرفاته ولغة جسده ليتجنّبَ إرسال صورة خاطئة عن نفسه للآخرين.
- الذهاب إلى المُناسبات الاجتماعيّة فذلِكَ يُساعد في التعرّف على أشخاصٍ جُدد، والتفاعُل معهم بشكلٍ أكبر.

صحة الإنسان الجيّدة تعينه على حسن التواصل مع النّاس، والنظافة الشخصيّة عنوان للتواصل الإيجابي بين النّاس، فالاستحمام بشكل يومي، وتنظيف الأسنان بشكل يومي أكثر مِن مرة، واستعمال العطر جيّد الرائحة، ومزيل العرق إن لزم الأمر، كل هذه الأشياء وغيرها تكسب صاحبها تواصلاً جيّدا وإيجابيّاً مع النّاس حيث يألف النّاس الإنسان النظيف والمرّتب في ملابسه ويرتاحون للحديث معه، فالنفوس مجبولة على حبّ الجمال.

الملابس الأنيقة تجلب المرح والراحة لمن يشاهدها، كأن تكون متناسقة، وفيها بعض الألوان المناسبة والمتدرّجة، أو المزركشة، وكذلك مناسبة الملابس لموسمها فملابس الصيف لا تكون مناسبة في البرد الشديد، وملابس الشتاء لا تكون مناسبة في الصيف والحر الشديد، فلكل موسم ما يناسبه مِن الملابس، وفيما يتعلّق باللباس، حبذا ارتداء الألوان الفاتحة والبعيدة عن الرسومات الكرتونيّة، وكذلك تكون ألوانها أكثر بهجة، ومِن ذلك الأزرق

الفاتح، والأخضر المشرق غير المشع، حيث إنّ هذا النمط مِن الألوان يرمز للسعادة والإيجابيّة، وهناك دلالات نفسيّة للألوان يمكن الاهتمام بها، والحرص قدر الإمكان على مواكبة الموضة في حدود المعقول وفي حدود المروءة بعيداً عن موضة التحلل وانعدام القيم، ويكفي في هذا السياق أن يكون لون اللباس مناسباً للون البشرة، والشكل العام للإنسان.

الحرص على قصات الشعر المناسبة لشكل الوجه، وكل هذا يكون دون مبالغة أو تكلّف ملفت للنظر، ويكفي في ذلك أن يكون الإنسان مرتباً بشكل عام وأنيقاً ومترفا إلى حدٍ ما.

الوقوف بشكل مستقيم مع عدم حودبة القامة،، مع تحريك اليدين قليلاً أثناء المشي، والنظر مباشرة إلى وجوه الآخرين لتبادل الثقة معهم، فعدم الانتباه لوضعيّة الجسم يرسل بلا شك رسائل سلبيّة عن صاحبها يفهمها ويقرؤها النّاس عنه بسهولة ويسر.

الحرص على تجديد الصداقات وتبادل الحديث مع الناس، وامتلاك مفاتيح ومداخل للحديث والتواصل معهم كالسؤال عن الوقت بحجّة ضبط الساعة ويكون هذا مدخلاً للحديث المتدرج معهم، والحرص على لباقة الحديث، بانتقاء الألفاظ المناسبة، وفي الوقت المناسب، وخفض الصوت، وتجنّب الشتم والسباب، والانفعال، ومبادلة النّاس الابتسامة.

- ✓ النمط السمعي، وهو النمط الذي يتعامل الإنسان فيه مع الآخرين بواسطة حاسة السمع، وتتميز هذه الشخصية بأنها بطيئة الحديث لكنها تتكلم بسرعة، محبة للعمل في وظائف المحاماة، أو التدريس، أو الكتابة، تنصت جيداً، وهي سريعة الحِفظ وكثيرة الأسئلة، وتقدّر مَن يحترمها.
- ✓ النمط الحسي، وهو الذي يتعامل الإنسان فيه مع الآخرين عن طريق المشاعر والأحاسيس، وتتميز هذه الشخصية بالهدوء، وكثرة الحركة،

والصمت، وحب الأعمال اليدوية، وتكره المغامرات، كما أنها شخصية قليلة الثقة بذاتها، ومُنعزلة وانطوائية.

- مهارة الفراسة: وهي التفرقة بين بواطن الأمور وظواهرها، ومِن الممكن أن تُعرّف بأنها القُدرة على التعبير عن طريق الإشارات والتعبيرات التي تصدر بشكل لا إرداي.

تُعرف الفراسة بأنّها المؤشر على الشخصية والطبع، وتسمى أيضاً بفن تحديد الطباع أو خصائص الشخصية مِن خلال شكل أو ملامح الجسم، كملامح الوجه مثلاً، إذ إنّ المظهر الخارجيّ يُعطي فكرة، ويكوّن صورة عن الشخصية.

ظهر علم الفراسة في العصور القديمة، وكان له دراسات واسعة النطاق في العصور القديمة والوسطى، حيث كان يتمّ الكشف عن العيوب الوراثيّة مِن خلال الخصائص الفيزيائيّة، مثل المظهر المميز لمتلازمة داون، إذ يتصفون بالعيون المائلة، والوجه المسطّح والواسع، وبعد ذلك تطوّرت بعض عناصر علم الفسيولوجيا في علم وظائف الأعضاء، والكيمياء الحيوية، وكان -علم الفراسة أيضاً في العصور الوسطى، مرتبطاً بالعرافة والتنجيم، حيث كان هذا العلم يأخذ حيّزاً كبيراً في الأدب الخيالي، وترجع أول دراسة أو أطروحة في علم الفراسة إلى أرسطو، حيث كتب في ستة فصول ليوضّح طريقة دراسته التي كانت تتضمّن علامات عامة للشخصية، ومظاهر معينة مميّزة للتصرّفات، ونقاط القوة والضعف، والعبقرية، والغباء وغيرها، كما قام بتحديد هذه الصفات مِن المظهر الخارجيّ للشخص، مثل: لون شعره، أو جسمه، أو طريقة مشيته، أو صوته، أو شكل أنفه وغيرها.

- إنَّ الاستدلال على شخصية الفَرْد مِن مظهر جسده يعود إلى عهود قديمة جداً، فقد اهتمَّ به الإغريقيون والهنود والصينيون القدامى، ثمّ اهتمّ به

الأوروبيُّون والعرب، حتَّـى أصـبح العـالم بِـأسره مُهـتمَّاً بمـا يُعـرف بالفسـيوجنومي بالإنجليزيَّة (Physiognomy) :، والفرق بين الفِراسة والفسيوجنومي يكمُـن في أنَّ علم الفراسة أكثر شُمولاً؛ حيـث تتَّصـل الفراسـة بالـذكاء والـدهاء فيسـتطيع المـرءُ الاستدلال على الحقيقة مِن المظهر، أمّا الفسـيوجنومي فهـو يقـتصِر عـلى الجسـد فقط، فيكفي للمرء أنْ يحفظ أشكال أعضاء الجِسم ودلالة كل منها.

استَخدم العرب علم الفراسة في معرفة الأنساب، وذلك مِن خلال تحليل الصفات الثَّابتة لكلّ قبيلة، وكانوا يعرفون الكاذب مِن الصَّادق، والشُّجاع مِن الجبان أيضاً. يبحث علم الفراسة في الأشكال الثَّابتـة لأعضـاء الجِسـم مثـل شـكل العـين أو الأنـف، أمّـا لغـة الجَسَد فهي تبحث في انفعالات الجسد، حيث تُعتبر الانفعالات مِرآة للحقيقة حتـى لـو حاول الإنسان جاهداً إخفاءها، وتتقدَّم الفراسة عـلى لغـة الجَسَـد فهـي أكـثر عموميَّـة، لكنّهما متّصلتان ويُفضيان إلى بعضهما البعض بالنهاية.

رفض علم النَّفس الحديث فكرة الفراسة باعتبارها علماً زائفاً، وأنّهـا مِـن الطُـرُق الشَّعبيَّة لِتحليل شخصيَّات الأفراد كقراءة الكف والأبراج، كما أثبتت الأبحاث والدِّراسات الحديثة أنّ الصِّفات السُّلوكيَّة للإنسان ومزاجاته المُختلفة ترتبط ارتباطاً ضعيفاً بصـفاته الجسديَّة، لكن هناك العديد مِن مدارس علـم الـنَّفس التـي تهـتمّ اهتمامـاً كبـيراً بعلـم الفراسة، وسواء أكانت الفراسة علماً معترفاً به أم لا، فإنّ لها تاريخـاً عريقـاً في كثـير مِـن المُجتمعات.

ج- المهـارات الفكريّـة (Intellectual skills): هـي القـدرةُ عـلى تحقيـق التناسـق، والتكامـــل بـــين أنشـــطة المؤسســـة عـــلى اختلافهـــا، والقـــدرة عـــلى تتبـــع،

وحلّ المشاكل، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات، وذلك مِن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعامّة للمؤسسة.

د- المهارات التشخيصية (Diagnostic skills): هي قدرة الكادر الإداري على تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة، والقدرة على معرفة الأسباب الكامنة وراءها، والقدرة على حلّها.

هـ- المهارات التحليلية (Analytical skills): هي القدرة على تحديد المتغيّرات الرئيسة في كلّ موقف على حِدة، والقدرة على ربط المتغيّرات مع بعضها البعض، وذلك مِن أجل التوصّل إلى نتيجة صحيحة.

تنمية المهارات الإداريّة:

تنمية المهارات الإداريّة بالإنجليزيّة Administrative Skills :Development :

هي المهارات التي يجب أن يحصل عليها المدير ومِن ثمّ يسعى إلى نقلها للموظفين، مثل مهارات الاتصال، والتخطيط والتنظيم، وغيرها مِن المهارات الضروريّة الأخرى، ومِن الممكن تعريف المهارات الإداريّة بأنّها قُدرة المدير على فهم طبيعة عمله، وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية تحقيق الأهداف التنظيميّة، والمتطلبات والحاجات الخاصة بالموظفين، وتُعرّف المهارات الإداريّة بأنّها صفات يجب أن يتميز بها المدير؛ مِن أجل تنفيذ الوظائف الإداريّة كالتخطيط، والتحليل، واتّخاذ القرارات، وغيرها مِن الوظائف المهمة.

طُرق تنمية المهارات الإداريّة:

1- التعليم خلال العمل: هي مِن أكثر الطُرق الشائعة وتتميّز بفاعليتها لتقديم التدريب للإداريين؛ حيث تُساهم التجارب الميدانيّة بتعزيز المهارات الخاصة بهم.

2- مناصب الملاحظات: هي الاهتمام بالتعليم مِن خلال الملاحظات، وتُعدّ هذه المناصب مِن الأمور الجيّدة للتنمية الإداريّة.

3- المهام الخاصة: هي استخدام مجموعة مِن المهام كأساليب تدريبيّة؛ حيث تقدم مهمة خاصة للمتدرب الذي يمنح حريّة كاملة للتعامل معها، ويحصل على فرصة لمعالجة الأمور الخاصة بها، وتحديد الأهداف التي مِن الممكن تحقيقها بالاعتماد على هذه المهمة.

4- المُحاضرات: هي تقديم محاضرين إداريين مِن ذوي الخبرات مجموعة مِن المحاضرات للموظفين.

5- المشاركة في حلّ المشكلات: هي طريقة تنتشر بشكل سريع ويهتمّ فيها المدرب بتوفير وصف مكتوب لحالة معينة تعتمد على تنفيذ عمل إداريّ، ومِن الواجب على المتدرب (الموظف) أن يُنفذ مجموعة مِن الأمور، مثل: تحديد طبيعة المشكلة، وتحليل الظروف الخاصة بها، وتحديد الطُرق المستخدمة في حلّها، وتقديم توضيح حول الحل المُقترح لهذه المشكلة.

6- المواد الدراسيّة: هي دراسة مادة مُقررة عند حاجة الإداريين الحصول على معرفةٍ مُتخصصة ومرتبطة بأعمالهم، ويجب أن تُصمم هذه المواد الدراسيّة بشكلٍ يوفر كافة المعلومات المطلوبة للإداريين.

7- حضور المؤتمرات: هي طريقة شائعة الاستخدام وتقدم فرصاً للإداريين المشـاركين لتفعيل النقاش بينهم؛ وخصوصاً حول مشكلة ما لتحليـل الموقـف المناسـب لهـا؛ مِن أجل تحديد ما يجب عمله.

شروط المهارات الإداريّة:

يعتمد توفر المهارات الإداريّة المناسبة عند المديرين على تحقيق الشروط الآتية:

1- تنفيذ التخطيط بكفاءة، والحرص على توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين.

2- تحديد مقاييس ومُعدّلات مناسبة لتقييم الأداء.

3- اكتشاف القدرات الخاصة بالموظفين والمساهمة بتنميتها.

4- توفير التنسيق بين الوحدات الإداريّة المتنوعة والنشاطات في بيئة العمل.

5- الحرص على اختيار الأساليب المناسـبة لتحقيـق أكـبر كميـة مِـن الإنتاجيّـة؛ عـن طريق تبسيط إجراءات العمل، وتنفيذ الإشراف والمراقبة على الموظفين.

مهارات الاتصال:

يُمكن تعريـف مهـارات الاتصـال عـلى أنّهـا المهـارات المسـتخدمة في الحيـاة العملية، والتي ينقـل بموجبهـا الشـخص أفكـاراً أو مفـاهيمَ أو معلومـات لشـخص آخـر عـن طريـق رسـائل كتابيـة أو شـفهية مصـحوبة بتعبـيرات الوجـه، ولغـة الجسد وعن طريق إحدى وسائل الاتصال، ثمّ يرد الشخص الآخر بدوره عـلى تلـك

الرسالة وفقاً لفهمه لها، وتلعب تلك المهارات دوراً رئيساً في الترويج للفرد، سواء عند تقدّمه لإحدى الوظائف أو تأهله لبرنامج معيّن يعتمد على التنافس بينه وبين الآخرين أو دخوله في إحدى الانتخابات أو تقدّمه لخطبة فتاة أو دعوته لرسالة هادفة وغيرها.

عناصر الاتصال:

1- المرسل: هو صاحب الرسالة.

2- المستقبل: هو مَن تُرسل إليه الرسالة.

3- الرسالة: هي المعلومات أو البيانات أو أي شيء آخر يرغب المرسل بإبلاغه للمستقبل.

4- الوسيلة: هي الطريقة التي أرسلت فيها الرسالة، سواء كتابة أو شفاهة أو ضمن الأجهزة الذكية.

5- البيئة: هي التي تؤثر على الرسالة في الوضوح والدقّة والفعالية.

أهمية مهارات الاتصال:

يعدّ الاتصال الإنسانيّ أحد أهم جوانب الحياة؛ فهو وسيلة فعّالة مِن وسائل التطوير المعتمدة بين الأفراد والجماعات على السواء؛ ونظراً لأهمية التواصل مع الآخرين والعمل في فريق سواء في المدرسة، أو الجامعة، أو العمل؛ أصبحت مهارات الاتصال أحد المتطلّبات الأساسية للتطوّر الشخصيّ والمؤسسيّ، وإنّ التمتّع بمهارات الاتصال مِن شأنه تحقيق الأهداف المخطّط لها مسبقاً، وتقديم رؤية ذات معالم واضحة حول تلك الأهداف، وتحقيق إعداد جيّد لها في بيئة ملائمة.

خصائص الرسائل الاتصالية الناجحة:

1- الصراحة غير المتحيزة: هذا يعني أنّها خالية مِن اللبس وشاملة للحقيقة، وذلك حتّى تتمكّن مِن الوصول إلى القلب والعقل، وتؤدّي إلى التأثير في معلومات واتجاهات المستقبل.

2- الصحّة أو الضبط: يعني أن تكون سليمة اللغة، وخالية مِن الأخطاء النحوية أو الإملائية، ومتضمّنة للكلمات الصحيحة في جمل صحيحة وفقرات ذات معنى.

3- الوضوح: بمعنى أن لا يكون هناك فرصة لوقوع سوء التفاهم، وهذا يتطلّب التأكد مِن كل كلمة وجملة مِن العبارات المستخدمة في الاتصال سواء الكتابيّ أو الشفهيّ؛ وذلك لضمان تحقّق فهم المستقبل لها.

4- الكمال: يجب أن تكون الرسالة الاتصالية كاملة؛ بحيث لا يفترض المرسل أنّ المستقبل يفهم رسالته مِن أول مرّة، كما لا يحذف أجزاء منها معتمداً على ذات الاعتبار فهم المستقبل لها دون إكمالها؛ فلا مشكلة مِن تكرار الرسالة أكثر مِن مرّة.

5- الإيجاز والاختصار: يكون ذلك بحذف المعلومات التي لا فائدة منها، والتي هي مجرّد حشو زائد لا يحقّق هدف الاتصال.

6- اللطف: يجب أن تكون الكلمات لطيفة وطيّبة؛ لإضفاء المزيد مِن الاحترام، والتقدير، والسرور على العلاقة بين المرسل والمستقبل.

المهارات التي يجب أن تتوافر في المرسل و المستقبل :

1- مهارة التحدث والقدرة على الكلام : يجب أن يكون الشخص المرسل قادراً على الكلام مِن أجل وجود كلمات تمثل المعلومات التي يتم ارسالها خلال عملية الاتصال ، كما أن المرسل يجب أن يدرك التوقيت المناسب للكلام والصمت .

تعدّ اللغة وسيلة التواصل الأساسية بين البشر، وتكون إما محكية وإما مكتوبة، وللنوعين مهاراته الخاصة، ويعدّ التواصل الشفوي مِن أكثر أنواع التواصل انتشاراً واستخداماً بين الناس، ولتطوير اللغة المنطوقة نحتاج لفني التحدث والاستماع، أما اللغة المكتوبة فتمثلهما القراءة والكتابة، ولتمكّن الإنسان مِن مهارات التحدث والاستماع أهمية كبيرة في حياته، فيستطيع مِن خلالهما التعبير عن احتياجاته وفهم الآخرين والتواصل البناء معهم، وتُعتبر مهارة التحدث فناً يتعامل مع العقل والعاطفة، ويركز على العاطفة بشكلٍ أكبر؛ لرغبة المتحدّث في إقناع الطرف الآخر والتأثير فيه.

كيفية إتقان مهارة التحدث:

المتحدث البارع يبحث عن الوسائل والطرق التي تقوي مِن هذه المهارة لديه وتنمّيها، ومِن هذه الوسائل ما يلي:

- ✓ الإيمان بما يقول، وأن يكون قدوة حسنة للمستمعين، فلا يطلب منهم فعل أمرٍ هو لا يقدم عليه، بل يجب أن يكون أوّل المطبقين له.
- ✓ معرفة الفرد أنّ آراء الناس مختلفة، ويظهر ذلك في كثيرٍ مِن الأمور، كما هو الحال في الأمزجة، والأشكال والألوان فهي تختلف مِن شخصٍ إلى آخر، والشخص العاقل لا يجد مَن يخالفه الرأي عدواً له، أو خصماً

له، بل يتقبّل منه الرأي المختلف، ويُساعد على إظهار الحق، حتى وإن كـان مِـن الطرف الآخر.

- ✓ التقليل مِن الكلام، فلا يستأثر الكلام لنفسـه فقـط، وعليـه مراعـاة الوقـت أثنـاء الحديث، وعدم الإطالة؛ حتى لا يملّ المستمعون مِن حديثه.
- ✓ الاسـتعانة بالأمثلـة، فالمثـال الجيـد، والمناسـب، يوضـح الفكـرة المـرادة، ويُقنـع الآخرين، ويبقى راسخاً في ذهن السامع.
- ✓ البحث عن النقاط المشتركة، بين المتحدث والطرف الآخر، فهذا الأمر يُساعد على قبول كلام المتحدث بصـورة أكـبر، وجعـل الطـرف الآخـر يشـعر أنّ الفكـرة هـي فكرته هو.
- ✓ العلم، فعلى المتحدث أن يكون على معرفةٍ بالموضوع الذي يتحدث عنه.
- ✓ الإعداد الجيد، يجب على المتحدث في موضوعٍ مهم أمـام مجموعـة مِـن النـاس، تحضير ذلك الموضوع وإعداده إعداداً مسبقاً؛ حتى يكون أبلغ في إيصال المعلومة إلى الآخرين.
- ✓ امتلاك المتحدث لمجموعةٍ واسعةٍ مِن المفردات اللغويـة التـي تُعينـه وتُسـاعده على التعبير عن المعنى المراد.
- ✓ وضع هدف واضح مِن الحديث، كإيصال معلومة جديدة مثلاً، فالحـديث الـذي يخلـو مِـن هـدف، أو الـذي يقـوم عـلى هـدفٍ ضـعيف، يفتقـد إلى روح التـأثير والإقناع، ولذلك يجب أن ينال الموضوع اهتمام المستمعين، وعنايتهم.
- ✓ الثقة بالنفس؛ على المتحدث الماهر أن يكون واثقاً مِـن نفسـهِ، ليصـل إلى قلـوب وعقول المستمعين إليه، وبذلك يحقق الأهداف التي يسعى إليها.

- ✓ الصدق وهي مِن أهم الأخلاق التـي يجـب أن يتخلّـق بهـا المتحـدث، فيلـتمس الصدق والأمانة في نقل المعلومة الصحيحة للمستمع ويتحرى كـذلك الصـدق في العاطفة والمشاعر التي يظهرها للآخرين.
- ✓ مراعاة حال المسـتمع، وذلـك أن يختـار الموضـوع واللفـظ المناسـبين للمسـتمع، فيُراعي القول: (خاطبوا الناس على قدر عقولهم).
- ✓ الاستماع الجيد، فكما أنّ المتحدث يجب أن يُـتقن فـن الحـديث والإلقـاء، عليـه أيضـاً أن يُـتقن فـن الاسـتماع إلى الآخـرين، ومُـداخلاتهم حتـى يكسـب ثقـتهم، ويستمعوا إليه أثناء كلامه.

2- مهارات الكتابة : يمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكـون هـي المعلومـات التـي تنتقل إلى الشخص المستقبل .

تعتبر الكتابة مهارة لغويّة تمكّن مالكها مِـن تحويـل أفكـاره ومعلوماتـه إلى نـصّ مكتوب لحفظها، ونشرها، والتّواصل بها مع الآخرين، وهي مهارة تعتمـد عـلى الموهبـة، والتّدريب، والممارسة، ويملك بعض الأشخاص قدرة على ترجمة الأفكـار بطريقـة مبدعـة تجذب القارئ للغـوص في حروفهـا دون ملـل أو سـأم، ولا يعنـي ذلـك أنّ مَـن لا يملـك الموهبـة النّفيسـة لـن يـتمكّن مِـن ممارسـة هـذه المهـارة بالقـدرة نفسـها، فالتّـدريب والممارسة كفيلان بجعل أيّ شخص كاتباً متألّقاً في عالم الكتب.

لم يولد شـخص قـادر عـلى الكتابـة دون محاولـة ومثـابرة، فالكتابـة مثلهـا مثـل القراءة والاستماع مهارة مكتسبة يمكن تعلّمهـا، وهـي تحتـاج إلى ثـلاث قـدرات رئيسـة لإتقانها وهي:

1- اتّبـاع طريقـة تفكـير مبدعـة، ومسـتقلّة، ومختلفـة عـن أيّ كاتـب آخـر، حيـث يكتـب كـلّ كاتـب مـا يـؤمن بـه هـو ولـيس مـا قـرأ عـن غـيره مِـن الكتّـاب،

ويضع مشاعره وأحاسيسه ونظرته للأمور التـي يكتـب عنهـا عوضـاً عـن الانصـياغ والجري وراء أهواء الآخرين، لتمثل كتاباته شخصيته وتترجم أفكاره.

2- ترتيب الأفكار والرّؤى التي سيشغلها الكاتـب في كتاباتـه، عـلى أن تكـون منظّمـة ومتسلسلة حسب ترتيب معيّن يخدم موضوع النّص ونوعه، فإذا لم يتوفّر الترتيـب المنطقيّ في النص المكتوب لن يتمكّن القارئ مِن فهمـه ومِـن الوصـول إلى الفكـرة المنشودة منه.

3- انتقاء أفضل وأجود الكلمات التي يختلف وقعها وأثرهـا عـلى نفـس القـارئ مِـن باقي كلمات اللّغة العربيّة، وأن يتمكّن مِن استغلال مـا بجعبتـه مِـن مصـطلحات بطريقة تخدم غاياته الأدبيّة وتجذب القارئ إلى إكمال القراءة.

3- مهارة القراءة : وهـذه المهـارة يجـب أن تتـوافر في الشـخص المسـتقبل ، والـذي سيقوم باستقبال الرسـائل الموجهـة لـه مِـن الشـخص المرسـل ، مِـن أجـل الفهـم الصحيح ووصول الهدف المراد مِن عملية الاتصال .

4- مهارة الاستماع : والتي يجب أن تتوافر في الشـخص المسـتقبل ، في حالـة كانـت الأداة المستخدمة في عملية الاتصال هي المحادثات الشفهية.

الاستماع هو عبارة عن عملية يُعطي فيها المستمع اهتماماً خاصاً للطـرف الآخـر، حيث يعتبر الاستماع مهارةً وفناً، حيث إنّه يعتمـد عـلى عمليّـات عقليّـة معقّـدة؛ نظـراً لضرورة تآزر كلٍ مِن التفكير والسمع مع بعضهما البعض، ومِن المعروف أنّ لهذه المهارة دورٌ أساسيّ في عملية التعلّم، فقديماً كانت هي التي يتمّ مِن خلالها نقل الثقافة والعلوم المختلفة مِن جيل إلى جيل .

وعن أهمية مهارة الاستماع :

1- تعزيز وتنمية عملية التفكير مِن خلال إشغال العقل بكلّ ما يقوله المتحدث.

2- بناء مهارة النقد والتحليل والتأكّد مِن صحّة كلام المتحدّث، فالمستمع الجيد يتأكّد مِن كلام المتحدّث ويحاول التحرّي عن صحّة كلّ ما يقوله، فلا يجب عليه التسليم بكل شيء يسمعه.

3- تعزيز عملية الاتصال والتواصل الفعالة مع الآخرين في عصرنا الحديث بين مختلف مناطق العالم.

4- مهارة تعليمية بامتياز، فعن طريق هذه المهارة يستطيع الإنسان تعلّم لغته الأم وهو طفل.

5- تعليم الأشخاص المكفوفين، الذين يعتمدون على آذانهم بالدرجة الأولى في العملية التعليمية.

6- تنمية اللغة الشفوية، وزيادة الحصيلة اللغويّة واستخدام التعبيرات الجميلة في المواقف المختلفة.

كي تكون مستمعاً جيداً اتبع ما يلي:

1- إبقاء العينين متصلتين مع المتحدّث.

2- تجنّب مقاطعة المتحدّث.

3- البقاء جالساً وتجنّب الحركة غير الضرورية قدر الإمكان.

4- الالتزام بالإيماءات والحركات التي توحي للمتحدّث بالتركيز الشديد.

5- طرح بعض الأسئلة المتعلّقة بالموضوع بشرط انتهاء المتحدّث مِن حديثه.

اللباقة في الحديث وفنّ الاستماع:

الالتِزام بقَواعد التحدث وطرق الاستماع الجيّدة مِن أهمّ الأمور التي تُعطي انطباعاً جيّداً للأشخاص؛ إذ إنّ للحديث قواعدٌ عدة مِن الضروري الالتزام بها أثناء توجيه الكلام للآخرين أو الاستماع لهم. إنّ اللباقة في الحديث وحسن الاستماع فنٌّ مِن الفنون لأنّها تُظهر صاحبها بأنه صاحب ذوقٍ رفيع، ومُتحدّثٌ جيّد، عِلماً أنّ تطبيق قواعد الحديث وفن الاستماع مِن الأمور التي يُمكن تَعلّمها بسهولةٍ واستنتاجها مِن خلال التّجربة المُباشرة أو المُلاحظة.

قواعد الحديث والاستماع :

للحديث مع الآخرين عدّة قواعد يجب الالتزام بها، مِن أهمّها:

1- الإنصات إلى أحاديث الآخرين باهتمام، وإعطاؤهم مساحةً للتعبير عن آرائهم، وإظهار الاهتمام بها وإشعارهم بأنّ حديثهم مهم.

2- الاهتمام بلغة الجسد أثناء الحديث مع الآخرين، خصوصاً لغة العينين، وإظهار بعض الإيماءات والتّعابير المُناسبة على الوجه.

لغة الجسد هي شكل مِن أشكال التواصل المرئي، حيثُ يستخدم الأشخاص أيديهم، وأقدامهم، وتعابير وجوههم، ونبرات صوتهم وحركة أكتافهم في إيصال المعلومات للطرف الآخر، وحسب بعض الدراسات الحديثة يتكون التواصل مِن ثلاثة عناصر وهي الكلمات، ونبرة الصوت ولغة الجسد، حيثُ إنّ 55% مِن التواصل يكون مِن خلال لغة الجسد و38% يكون مِن خلال نبرة الصوت و7% مِن خلال الكلمات.

أجسادنا أكثر صدقاً منا، فتعبّر عمّا في داخلنا وعن أحاسيسنا بشكل صادق ولا إرادي، فأغلب الأشخاص لا يعرفون أنهم يستخدمون لغة الجسد ولا يعرفون أن الإشارات والحركات التي يقومون بها لها معانٍ وتفسيرات كثيرة تعكس الحالة التي يمرون بها. فتجد الكثير مِن الأشخاص يعملون حركات جسدية أثناء كلامهم، وخاصة عندَ إعطاء تعليمات أو وصف اتجاهات وأماكن معينة ومحددة، وهذه الحركات تساعد على إيصال المعلومة بشكل أفضل، وتكون مفهومة أكثر لدى الأشخاص الذين يعانون مِن مشكلة في السمع أو الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، وحسب العديد مِن الدراسات فإنّ النساء لديهن قدرة أكبر مِن الرجال على قراءة وتحليل لغة الجسد، وذلك بسبب تمتعهنّ بعين قادرة على التقاط التفاصيل، لهذا نرى أن الأمهات يستطعن التواصل مع أطفالهن ومعرفة الأسباب التي تدفعهم للبكاء. بالإضافة إلى أن ذلك يفسر قدرة النساء على اكتشاف كذب الرجال، بينما لا يستطيع معظم الرجال تمييز إذا ما كانت المرأة تقول الحقيقة أم لا.

فيما يلي بعض مِن الحركات التي نقوم بها خلال حياتنا اليومية ودلالاتها:

- ✓ وضع اليد على الخد: تدل على التأمّل والتمعّن.
- ✓ شبك اليدين أمام الصدر: دلالة على الدفاع عن النفس والعناد والإصرارعلى الرأي.
- ✓ الجلوس ووضع قدم فوق الأخرى مع التحريك البطيء: يدل على الملل والرغبة في التغيير.
- ✓ وضع اليدين على الفخذين بشكل قائم: دلالة على الدفاع أو الهجوم والاستعداد لردة فعل عنيفة.
- ✓ شبك اليدين خلف الظهر: يدل على الإحباط والغضب.

- ✓ فرك الأذن: تدلل على التردد وعدم القدرة على اتخاذ القرار.
- ✓ فرك العينين: تدل على أن الشخص لا يصدق كلام الطرف الآخر.
- ✓ اتساع بؤبؤ العين: يدل على السعادة.
- ✓ رفع الحاجب: إذا رفع الطرف المقابل لـك حاجباً واحـداً فهـذا يـدل عـلى عـدم التصديق، بينما إذا رفع كلا الحاجبين فهذا يدل على المفاجأة.
- ✓ هز الكتف: هذا يدل على عدم معرفة الشخص وعـدم إدراكـه للموضـوع الـذي تتكلم فيه.
- ✓ النقر بالأصابع على المقعد أو المكتب يدل على نفاد الصَّبر.
- ✓ لمس الأنف: عندما يلمس الطرف الآخر أنفه عدة مرات فهذا قـد يـدل عـلى أنـه يكذب.
- ✓ حك الرأس أثناء الكلام دلالة على أن الشخص يتذكر بعض الأحداث.

3- تجنّب الثرثرة الفارغة والأحاديث التي لا تأتي بفائدةٍ، مثل سرد الأحداث الخياليـة وفتح المواضيع التي لا تهم الأشخاص الآخرين.

4- الابتعاد عن سرد الأحاديث الطويلة المملّة؛ لأنّها تُشعر الحضور بالضّجر.

5- عدم توجيه النقد لأحاديث الآخـرين أبـداً، وعـدم تَجـريحهم واسـتخدام الكلـمات الجارحة معهم، أو إبداء المُلاحظات التي تُزعجهم.

6- تجنّب مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم أبداً.

7- الابتعاد عن ذكر القصص والأحاديث المؤلمة والتي تثير حزن الآخرين، أو الأحاديث التي تُذكّرهم بمواقف مُحرجة ومحزنة حدثت معهم.

8- عدم توجيه الحديث لشخصٍ دون الآخـرين، أو توجيهـه لمجموعـة مِـن الحضـور وعدم شمل مجموعة أخرى به.

9- الاحتفاظ بنبرة صوت مُعتدلة ومناسبة أثناء الكلام، وعدم رَفع الصوت زيادةً عن اللازم، أو خفضه كثيراً.

10- الكلام بسرعةٍ معتدلةٍ، وعدم الإسراع في الحديث، كي يكون الحديث مفهوماً.

11- انتقاء مواضيع الحديث بما يتوافق مع معرفة وعمر وذوق الحضور؛ بحيث يكون موضوعاً عامّاً يستطيع الجميع طرح آرائِهم فيه.

12- إعطاء الفرصة للآخرين ليتحدّثوا، وعدم إحتكار الحديث بشكلٍ دائم.

13- تجاهل الهفوات الصّغيرة التي يقولها الآخرون أثناء حديثهم، وعدم التركيز عليها.

14- تجنّب ازدراء الآخرين أو السخرية مِن حديثهم أو سرد النكات عليهم.

15- احترام خصوصيّات الآخرين وعدم إكثار الأسئلة عليهم، خصوصاً الأسئلة الخاصة التي تُسبّب لهم الإحراج مثل السؤال عن الراتب، والسؤال عن العمر، وغيرها.

16- عدم التحدّث بلغةٍ أخرى غير لغة الحضور، فمثلاً إن كان الحاضرون يتكلّمون اللغة العربية ويجهلون اللغة الإنجليزية فلا يجوز التحدث معهم أو أمامهم بغير لغتهم، أو سرد مُصطلحات صعبة أمامهم.

17- تجنّب الغيبة والنميمة في الحديث؛ فهذه الأمور بالإضافة إلى حرمتها فإنّها تُقلل مِن هيبة صاحبها، وتجعله يظهر بصورةٍ سيئة أمام الآخرين.

نصائح لزيادة مهارات الاتصال :

1- الثقة بالنفس: زيادة الثقة بالنفس ضرورية لتستطيع مواجهة العالم الخارجي بكل قوةٍ وثبات، لذلك يُفضّل عليك أن تُعبّر عن مشاعرك وأفكارك بكلّ سهولة.

تُعدّ الثقة بالنفس مِن أهمّ السمات الشخصيّة التي تُحدّد حياة الفرد وتوافقه مع ذاته ومع مجتمعه، بالإضافة إلى أنّها تعني تَقبُّل القُدرات التي منحها اللـه للفَرد والرضا بها، والتكيُّف معها، والقدرة على مُواجهة الظّروف اليوميّة بكافّة أنواعها بفاعليه أكثر؛ فالثقة بالنّفس تُضيف للفرد إحساساً بالاعتزاز، والافتخار بمهاراته وكفاءاته.

-الثقة بالنفس هي مِن السمات الشخصية المُكتسبة مِن البيئة المُحيطة بالفرد، فهناك الكثير مِن الطرق والأساليب والخطوات التي يجب أن يَسير عليها الفرد ليتحلّى بثقَته بنفسه، والحِفاظ على ديموميّة هذه الثقة في ظِلّ جميع المواقف والظروف، وتطويرها بشكلٍ مستمر، وفيما يلي بعض الخُطوات المُساعدة في كيفيّة تقوية الثقة بالنفس والمُحافظة عليها:

- ✓ محافظة الفرد على سلامة المظهر العام، وارتِداء الثّياب النظيفة والأنيقة، والمُلائمة لكلّ حال وموقف، والاهتمام بالنّظافة الشخصيّة، والابتعاد عن العادات التي تُولّد نفور الآخرين مِن الفرد كالبصق على الأرض أثناء التحدّث مع الآخرين، والتجشؤ بصوتٍ عالٍ وغيرها مِن العادات غير اللائقة، بالإضافة إلى استقبال الناس بوجه بشوش وسعيد وصوت هادئ بعيد عن ترك طابع الهم والاكتئاب، كلّ ذلك يعكس تعبير الفرد لمن حوله عن ذاته، وبالتالي اكتساب قبولِ الناس والمُجتمع له.
- ✓ يَجب على الفَرد مُقاومة مَخاوفه وفسح المجال لنفسه لمُمارسة الخبرات الجديدة والمواهب المُختلفة، وتوسيع المَعارف والمَدارك.

- ✓ التمرين الذاتي على الانخراط في العلاقات الاجتماعيـة، والمُشـاركة بهـا، وتوسـيع دائرة التواصل مع الآخرين، وحُضور المُناسبات والتجمّعات.
- ✓ مُحاولة استدعاء التفاؤل في شتّى الظروف، والثقة بأنّه لا يُوجد حال يَـدوم عـلى حاله.
- ✓ تعويد النفس والذات على التفكير الإيجابي والاستجابات الإيجابيّة، بالإضـافة إلى المُبادرة لبذلِ العطاء في جميع أشكاله الماديّة والمعنويّة، وعـدم الـتردّد في تَقـديم النصح والإرشاد في المَواقف المُختلفة.
- ✓ حـبّ الـذات بجميـع تفاصـيلها وبكـلّ مـا تملـك، وتقبُّـل المَهـارات والقُـدرات والكفاءات الموجودة لدى الفرد، والسعي الدائم إلى تَطويرهـا وتَـدريبها وإضـافة كلّ ما هو جديد لها.
- ✓ تمرين النفس على الردّ على جميعِ الأسئلة الموجّهة ولو بتأجيل الإجابة، والابتعاد عـن الـتصريح بعـدمِ المعرفـة، والتـدريب المُسـتمر عـلى التحـدّث مـع الآخـرين والمُشاركة بالنقاشات والحوارات، وقهر الخوف الداخلي والتـوتّر، والتغلّـب عليـه بالمُداومة والإصرار عـلى إحـرازِ التطـوّر في آليّـة المُشـاركة في كـلّ نِقـاش حاصـل، والسعي إلى قيادة الحديث وتوجيهه.
- ✓ التوجّه إلى اكتساب المَزيد مِن المَعارف الجديدة مِن أهل الخبر، وبالتالي الارتفاع لمَكانتهم مِن خلال السير على خُطاهم والاسـتفادة مِـن تَجـاربهم، والابتِعـاد عـن الأخطاء التي وقعوا بها.
- ✓ الابتعاد عن مقارنة النفس بالآخرين، وعَدَم انتظار الثناء منهم، والظُّهور أمامهم بالقدرات الحقيقيّة، وعدم إخفاء القصور في بعض القدرات، فالجميع لديه كفاءة عالية في مَجالٍ مُعيّن، والضّعف في مجالٍ آخر.

- ✓ الابتعاد عن إحساس الفرد تجاه نفسه بأنّه شخص غير مرغوب فيه ومنبوذ تجاه أيّ تقصير صادر مِن الآخرين.
- ✓ الابتعاد عن اتّخاذ القرارت بشكل مُتسرّع، وأهميّة دِراسة الاحتِمالات والخيارات المُتاحة بشكلٍ مَنهجي، وفصل الآثار السلبيّة والإيجابيّة المُترتّبة على قرارٍ ما، واختيار البديل أو القرار المُناسب.
- ✓ مُحاولة الاسترخاء لفتراتٍ مُتقطّعةٍ خلال اليوم.

2- زيادة الثقافة العامة: يُفضّل أن تكون مُلماً في مجالات الحياة المختلفة، وذلك مِن خلال قراءة الكتب والروايات بشكلٍ دائم، حيث تساعد تلك الوسيلة على زيادة الثقافة العامة، وبالتالي تحسين مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، هذا عدا عن تحسين المفردات اللغوية.

تتنوع الحصيلة المعرفية للبشر، بحسب اختلاف اهتماماتهم، فالبشر مختلفون بطبائعهم ومعارفهم، فهناك مَن يهتم بتحقيق الإنجازات فقط والتي تتجسد مِن وجهة نظره بكسب المال وجمعه فقط، فتجده شخصاً مفرغاً مِن الداخل لا يتحصل على أدنى مستويات الثقافة والمعرفة، وهناك مَن تجده مهتماً بتطوير ذاته وتحصيل أكبر قدرٍ مِن المعارف لأنه يعتقد اعتقاداً جازماً بأنه خليفة الله في أرضه وأن ساعاته محدودة على هذه الأرض فهو بذلك يهتم بما يفيده وبما يفيد الآخرين بعد وفاته وانقضاء أجله. فثقافة الشخص هي مؤشرٌ جيد عمَّا يحويه هذا الشخص وعن شخصيته، وتتحصل هذه الثقافة عن طريق القراءة وحب الاطلاع وحب معرفة الجديد، وحب استكشاف الوجود والتنقل بين سهوله ومحيطاته والعيش مع كل الأمم ومعرفة الحضارات جميعها ومحاولة العيش فيها والتفاعل معها. لذلك يعتبر الكتاب الوسيلة الأساسية

لزيادة الثقافة العامة عند الأشخاص الراغبين بذلك. حيث إن القراءة تبلور الأفكار وتمكّن الشخص مِن تحصيل كافة الخبرات السابقة وكافة العلوم المختلفة. وهناك خلط واضح ما بين الثقافة والتخصص المتحصل عليه عن طريق الدراسة الجامعية، فالتخصص يكسب الشخص معلومات في مجال واحد فقط أما الاطلاع والقراءة فتكسبه معلومات في مجالات مختلفة وفي شتى الميادين، فالشهادة الجامعية ضرورية لكنها لا تكسب الأشخاص ثقافة، فلم نجد أن عالماً مِن العصر القديم كان جامعاً للشهادات والألقاب ولكننا نجده قد أسهم بشتى الطرق في إحداث نقلات نوعية لدى البشر على مر العصور، فقد كان قديماً مصطلح العالم الموسوعي يطلق بكثرة على العلماء وذلك نظراً لإتقانهم علوماً مختلفة في شتى المجالات والأغرب أنك قد تجد إنجازات واضحة في كل مجال منها، فقد يكون العالم متقناً للرياضيات والفيزياء والطب والرسم والموسيقى والهندسة. يمكن للإنسان أن يجمع بين زيادة معرفته في تخصصه وزيادة ثقافته عن طريق قراءة كتاب في التخصص وكتاب في أي مجال آخر. يجب البدء باكتساب الثقافة المتنوعة مِن الصغر حيث يجب التركيز على ما يتلقونه مِن تعليم منذ بدء عمليتهم التعليمية، وذلك عن طريق ترسيخ قواعد اللغات عندهم منذ بداية حياتهم. كما أن اللغات وسيلة مهمة لزيادة الحصيلة المعرفية واكتساب الثقافة في المجالات المختلفة، إذ يجب قراءة الكتب في لغاتها الأصلية فالترجمة قد تضعف المعاني التي يقصدها المؤلف عند تأليفه الكتب خصوصاً إذا كان المؤلف غير متقن للغة التي يترجم منها. في هذا العصر تتنوع وسائل الحصول على الثقافة فبجانب الكتب هناك المقالات وهناك التسجيلات الصوتية ومقاطع الفيديو للعلماء والمثقفين والتي

بدورها تسهم في إثراء المعارف عند المتلقي، خصوصاً وإن كان المتحدث قارئاً نهماً للكتب وذو ثقافة عالية جداً.

3- تعلم لغات جديدة: تساعد هذه الطريقة على زيادة الثقافة العامة، وبالتالي تحسين وزيادة مهارة الاتصال والتواصل بشكلٍ فعّال، لذلك يُفضّل قراءة الكتب الأجنبية، أو الاشتراك بالدورات المختلفة. إيصال المعلومة بشكلٍ واضح يُفضّل للمتواصِل أن يكون مفهوماً وواضحاً أُثناء حديثه مع الآخرين، وبالتالي يجب عليه أن يتجنّب استخدام المفردات والمعاني الصعبة، واستبدالها بالمعاني السهلة والمفهومة، حيث تساعد تلك الطريقة على زيادة مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

4- لغة العيون: لغة العيون إحدى اللغات الهامّة التي يجب إتقانها لتحسين مهارة الاتصال، حيث تساعد على توصيل الرسالة بشكلٍ فعّال ومفهوم إلى الآخرين، كما تُحسّن وتزيد ثقة الفرد بنفسه، وأثبتت الدراسات أنّ النساء يجدن لغة العيون أكثر مِن الرجال.

لغة العيون أو كما تُسمّى بنوافذ الروح هي وسيلةٌ للتّعبير عمّا ما يدور في دواخلنا مِن خوف أو قلق أو حقد أو حزن أو فرح أو حب، وكذلك هي وسيلةٌ لفهم ما في نفوس الآخرين دون الحاجة حتّى للتكلّم، وهي مِن أقوى أدوات لغة الجسد.

وعن دلالات تعبيرات العيون:

- ✓ عند النظر مباشرةً إلى عيني الشخص الآخر أثناء الحديث فذلك يدلّ على الاهتمام، ولكن حين تطول النظرة دون الطرف بالعين فقد يدلّ

ذلك على الشرود وعدم الاهتمام، وعند تحريك النظرات يميناً ويساراً فـذلك يـدل على أنّ الشخص في حالة عدم راحه وقلق أو الملل.

- ✓ عند الطرف بالعين بسرعة ولمرّات عديدة فذلك يدل على التوتّر وعدم الاستقرار، والطرف السريع مع تجنّب النظر للشخص الآخر مباشرة يـدل عـلى أنّ الشـخص يحاول الكذب وقد ينظر يميناً ويساراً ليحـاول خلـق أفكـار جديـدة بعيـدة عـن الحقيقة. إضافةً للإضاءة التـي تـؤثر عـلى حجـم حدقـة العـين، فـإنّ الأحاسـيس والمشاعر تلعب دوراً مهمّاً في ذلك أيضاً، فاتّساع حدقـة العـين يـدلّ عـلى الحـب والإعجاب أو الدهشة والمفاجأة، وضيقها قد يدل على الخوف والتوتر.
- ✓ الشعور بالخوف والخجل قد يدلّ عليه تجنّب الشـخص النظـر إليـك وتحديقـه بشكل مستمرّ إلى الأسفل، أمّا إن نظر أثناء الحـديث لجهـة اليسـار مِـن الأسـفل فهو يجري حديثاً داخله، وإن نظر إلى جهة اليمين مِن الأسفل فهو يتحـدّث عـن مشاعر وأحاسيس داخلية.
- ✓ إن نظر الشخص أثناء الكلام إلى جهة اليمين للأعلى فهو يتخيّل صـوراً داخليّـة لم يرها مِن قبل ويقوم بتركيبها، وإن نظر إلى جهـة اليسـار للأعـلى فـذلك يعنـي أنّ الشخص يَستخدم صوراً في الذاكرة للتّعبير عنها.
- ✓ عندما ترتفع هدبة العين السّفلى وتبدأ بإفراز الدموع، فذلك يدلّ على الحزن.

5- الاستماع الجيّد إلى الآخرين: الاستماع مهم في عملية الاتصال، كما أنه يحسّن مِن عملية الاتصال والتواصل مـع الآخـرين، كـما أنـه يسـاعد عـلى التجـاوب بشـكلٍ أفضل.

6- معاملة الناس بشكلٍ مناسب: يجب عليك أن تتعامل مع الناس بشكلٍ جيّد ولائق، والتكلّم معهم بشكلٍ حضاري، دون الانتباه إلى الأمور الآخرى مثل: الدين، والجنس، والعرق وغيرها.

7- الانتباه والتركيز مع الآخرين: تعتبر هذه الخطوة مِن أهم الخطوات لتحسين مهارات الاتصال، لذلك يُفضّل الاهتمام والتركيز في كلام الآخرين.

8- التحدث بهدوء وروية: يُفضّل أن تتحدث مع الآخرين بطريقة هادئة ومُريحة، وتجنّب الصراخ.

9- تقبّل وجهات نظر الآخرين: يجب عليك أن تتقبّل وجهات نظر الآخرين، وأن تتلقّاها برحب صدر، وبالتالي يجب ألا تكون متحيّزاً لرأيك واهتماماتك.

10- استخدام لغة الجسد: لغة الجسد هي إحدى اللغات الهامّة التي يجب إتقانها، إذ إنّها تحسّن مِن مهارة الاتصال.

11- عدم انتقاد الآخرين: يُفضّل ألا تُركز على عيوب وسيّئات الآخرين، بل يجب أن تركز على الأمور الأخرى الإيجابيّة.

مفهوم التواصل:

يعرف التواصل على أنّه عمليةٌ إنسانيةٌ يتمّ على أساسها وصول كيانين أو نظامين إلى حالةٍ مِن التفاهم مع بعضهما البعض مِن خلال عملية تبادل المعلومات، البيانات، الأفكار، المشاعر والقناعات، بحيث يكون أحد الأطراف هو المرسل، والطرف الآخر هو المستقبل، وتكون عملية التواصل إمّا مِن خلال النطق والحديث، أو الكتابة، أو الرسم، أو الحركات والإيماءات وغيرها. وبناءً على ذلك فإنّه مِن الممكن تقسيم التواصل إلى عدّة أقسام، هي:

التواصل النفسيّ، والتواصل الاجتماعيّ، والتواصل التربويّ والذي يكون بهـدف التعلـيم، وهذه العملية تتكوّن مِن خمسة عناصر، هـي: المرسـل، والمسـتقبل، ومحتـوى الرسـالة، وطريقة الاتصال، والقنوات المستخدمة، وردّ الفعل أو الاستجابة.

وظائف التواصل:

تختلف وظيفة التواصل مِن مجتمعٍ لآخر بناءً على العديد مِن العوامـل، مثـل: الوضع الاقتصاديّ، والمستوى الفكريّ والثقافي، والأحوال السياسيّة والاجتماعيـة وغيرهـا، وقد قسّم المختصون وظائف التواصل كالآتي:

1- التواصل بهدف الإعلان والإعلام: حيث تهدف عملية التواصـل في هـذه الحالـة إلى إشراك كافّة أفراد المجتمع سواءً كانوا كباراً، أم صـغاراً في عمليـة صـناعة الأحـداث والتفاعل معها، ومِن الأمثلة عليه: التواصل الذي يكون مِن خلال التلفاز، والراديـو، والصحف، والمجـلات وغيرهـا، والتـي تتمثـل وظيفتهـا في نقـل الأخبـار السياسـية، والاقتصادية، والاجتماعية والفنية وغيرها بشكلٍ واضحٍ وصريحٍ.

2- التواصل بهدف التعبير: حيث يقتصر هذا النوع مِن التواصل عـلى شريحـةٍ معينـةٍ مِـن المجتمع، والتي يستخدم أتباعها الوسائل والأدوات التجريدية والفكرية لنقل مشـاعرهم ومكنوناتهم الداخلية، بعيداً عن الكلام والعبـارات الصريحـة أو الصـور الواضـحة، الأمـر الذي قد لا يفهمه الأشخاص الذين لا ينتمون إلى لـنفس هـذه الشريحـة، حيـث يظهـر

التواصل التعبيريّ بشكلٍ كبير عند الفنانين، مثل: الرسامين، والمسرحيين، والنحاتين وغيرهم.

3- التواصل بهدف الإقناع: والذي يهدف إلى تقديم الأدلة والبراهين المكتوبة، والمسموعة، أو المرئية مِن الطرف المرسل إلى مجموعةٍ مِن الأطراف المستقبلة، وذلك بغرض إقناعهم بفلسفته أو رأيه، ويكثر استخدام هذا النوع مِن التواصل في الحملات الدعائية والإعلانية، سواءً للانتخابات الرئاسية والبلدية، أو للترويج لمنتجٍ أو سلعةٍ معينة.

الأهداف الأساسيّة للتواصل:

1- تشخيص المشاكل، وحلّها بالطرق المناسبة.

2- الدخول في العملية التربوية والتعليمية، وتسهيل عملية التدريب وتعلّم المهارات الجديدة.

3- تقديم النصائح والإرشادات بالإضافة إلى إعطاء التوجيهات التي تزيد فعالية العمل.

4- التغيير الإيجابيّ للسلوك العام، وتغيير المبادئ أو القناعات أو القيم المترسخة في العقل.

5- تحسين عملية الفهم والاستيعاب.

6- تسهيل عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

7- التعبير والإفصاح عن كلّ ما يجول في النفس مِن مشاعر وأفكار.

8- المساعدة في الأبحاث العلمية المختلفة.

9- تبادل المعلومات المختلفة، وذلك مِن خلال تقديمها مِن الطرف المرسل، والحصول عليها مِن الطرف المستقبل.

أهمية التواصل مع الآخرين:

1- المساعدة على التفاهم: يعدّ التفاهم فنّاً مِن فنون التعامل والتواصل مع الآخـرين، وهناك فرق واضح بين التواصل العادي والتواصل الفعّال، حيث يتجلى هذا الفـرق بمدى فعالية وقوة التواصل مع الآخرين؛ فالتواصل الفعّال يجعل الشركاء متفهّمـين لبعضهم البعض، ويجب أن يكون التفاهم وتقبّل الآخرين هو الهدف الأساسي مِـن التواصل، لا النزاع، فعندما يبدي الشخص تفهّماً للآخرين واستماعاً جيّداً لهم حتـى إن كان لا يتفق معهم في بعض الأحيان، فإنـه يسـتطيع أن يحـرز تقـدّماً في تعزيـز هذه العلاقة أكثر، كما أنّه مِن شأن التفاهم الحـدّ مِـن حـدوث المشـاكل أو النـزاع المتكرر أو تبادل الكلمات المسيئة التي قد تكون قاسية في بعـض الأحيـان، وغيرهـا مِن المشاكل الأخرى، وتجدر الإشارة إلى أنّ النسـاء اللـواتي يحـاولن فهـم أزواجهـنّ دون إلقاء الأحكام عليهم يجدن شركاءهم محبين أكثر لهنّ.

2- التقـدّم في العمـل: يـتم التقـدّم في العمـل بعـد معرفـة وتحديـد فئـة المستهدفين أو المتحَّدث إليهم، حيث إنَّ أخذ الوقت الكافي لمعرفـة ودراسـة وفهم الجمهور مِن شأنه أن يكون مستحقاً للتقدير بـين العـاملين، كـما أنّـه في الوقت ذاته يعمل على بناء وغرس الثقة بيـنهم، وغالبـاً مـا يخلـق فرصًـا قيادية مستقبلية، فعندما يأخـذ الشـخص وقتـاً للاطـلاع عـلى تـاريخ عمـل المؤسسة ونتاج تجاربها، فإنّ هـذه خطـوة بحـد ذاتهـا جيـدة في نيـل ثقـة الفريق أو القائمين على العمل، كما أنها تؤدي إلى إحداث تغيير قوي وفعـال في ظروف العمل وتحسينها، وفي الوقت ذاتـه كلـما أبـدى الشـخص تواصـلاً

فعالاً أكثر زادت قدرته على اجتياز وتأدية مقابلات العمل بصورة أفضل.

3- الحدّ مِن المشاكل: يمكن لمهارات التواصل الجيد أن تحدّ مِن المشاكل التي يواجهها الشخص أو حتى تمنع حدوثها، فمعظم أنواع المشاكل تحدث بسبب مهارات التواصل السيئة والضعيفة، ففي أثناء العمل على سبيل المثال، يكون عدم رد مشرف العمل على تساؤلات العاملين وعدم فتح باب للحوار معهم أمثلة على فشل مهارات التواصل التي تؤدي بدورها إلى حدوث مشاكل في العمل، ولكن مصارحة العاملين حول ظروف العمل سيدعم ويقوي الثقة بينهم، فالشركة الجيدة لا تنتظر حدوث مشكلة مِن أجل بدء التواصل والتحدث مع عامليها، إذا كان هناك صدق وتواصل فعال طوال فترة العمل سيكون بين المسؤول والعاملين قدراً كبيراً مِن الثقة بحيث يحدّ مِن المشكلات ويقدم أفضل الحلول لها.

أسباب عدم القدرة على التواصل مع الآخرين:

1- التربية والتنشئة الخاطئة منذ الطفولة، حيث يقاطعه الوالدان بعنفٍ ولا يسمحان له بإدلاء رأيه.

2- الخلافات والمشاكل العائلية بين الأم والأب، أي داخل الأسرة نفسها.

3- الشعور بالحرمان.

4- الشعور بالنقص أمام الآخرين، مِن خلال استمرار المقارنة بين نفسه وبين الآخرين، وبالتالي التزام الصمت والشعور بالخيبة.

يقوم العديد مِن الأشخاص بأفعال تتميّز بالغرابة وتكون غير متوقعة ، وفي الغالب تكون تلك الأفعال سلبيّة وشديدة الحدّة بحيث يمكن ملاحظة مدى غرابتها، وبتكرار تلك الأفعال يبدأ البعض في وصف تلك الحالة بعقدة

النقص، حيث يقوم الشخص بإبداء ردود أفعال معيّنة في المواقف المختلفة تعبّر عن شعوره بالنقص، فمثلاً نجد بعض الأشخاص يتباهون بجمالهم أو مدى أناقتهم دون مبرر وبدرجة قد تسبّب الإحراج للآخرين، وتلك هي أحد مظاهر عقدة النقص السلبية. عقدة النقص أو الدونيّة في علم النفس هو شعور الإنسان بالعجز العضويّ أو الاجتماعيّ أو النفسي بطريقة تؤثّر على سلوكه، وقد اتّجه عالم النفس النمساوي الشهير الفريد إدلر إلى القول بأن مركّب النقص هو الذي يحرّك الإنسان في كافّة أفعاله بحيث يتّجه دائماً إلى تعويض شعوره بذلك النقص. تتّجه حالات الشعور بالنقص إلى أحد اتجاهين لتجاوز تلك الأزمة، الأوّل هو التجاوز وذلك بعمل الإنسان على تحقيق النبوغ في أحد المجالات كنوع مِن التعويض عن شعوره بالنقص، والآخر هو التعصّب والإغراق في الشعور بالنقص ممّا يؤدّي إلى خروج الطاقات السلبية في أشكال العنف والجريمة.

وللتخلّص مِن عقدة النقص:

- ✓ يجب أولاً تحديد الفارق بين عقدة النقص وبين وجود نقص في ذات الإنسان لا يؤثّر بالسلب على مجريات حياته، حيث إنّ عقدة النقص هي التي تمنع الإنسان مِن تحقيق التقدّم في حياته بشكل إيجابيّ وتمثل إعاقة يجب علاجها.
- ✓ إذا اكتشف الشخص أنّ ما يمرّ به هو أحد مركّبات النقص، مثل أن يمنعه لون بشرته مِن الخروج مِن المنزل، أو الطول أو الوزن أو غير ذلك فيجب العمل فوراً على تقبّل الذات كما هي، وليس هناك مِن مانع مِن الوصف الموضوعيّ بدون مبالغة فإنّ كره شخص ما أحد ملامحه فإنّه بطبيعة الحال والاختلاف الأذواق ستكون مقبولة لدى شخص آخر.

- ✓ انتقاد الذات المتكرّر وإحالة الشعور بالفشل أو الإحباط إلى وجـود عيـوب في الذات أمر غير مقبول تماماً، فإنّ العقل الباطن يبـدأ في تضـخيم تلـك العيـوب بشكل يحيل الحياة إلى جحيم، لذا مِن المفضّـل مـدح الـذات وتـذكّر الصـفات الحميدة مِن وقت إلى آخر.
- ✓ تذكّر دائماً أن معايير قبولك لذاتك مختلفة عن الآخـرين، حيـث إنّ الأسـاس في التعامل مع الآخرين هو الصدق والوفاء والمرح، وتلـك الصـفات كافيـة للغايـة لكي يتقبلك الآخـرين كـما أنـت، بـل عـلى العكـس مِـن ذلـك سـتجد أنّ تلـك الصفات أو غيرها مِن الصفات الحميدة هي مـا تبحـث عنـه في الآخـرين دون الاهتمام للمظاهر.

5- القلق مِن ردود الأفعال بعد التعبير عن الرأي أمام الآخرين.

6- التأنيب مِن أحد الوالدين أو كليهما عند تعبير الشخص عن رأيه.

7- العصبية والتوتر والشعور بالضيق.

8- عدم امتلاك الثقافة أو الشخصية اللازمة أو الكلمات لبدء حديثٍ جاد وممتـع وذي فائدة.

9- الرغبة في لفت انتباه العائلة والناس عموماً وعـدم الحصـول عليهـا، وبالتـالي الانزواء والانكماش على الذات.

10- الإصابة بأحد الأمـراض التـي تـؤثر عـلى التواصـل، كـأمراض النّطـق والسـمع، والتأتأة، أو عدم إخراج بعض الحروف بطريقة صحيحة.

حلول للتواصل مع الآخرين:

1- الحصول على الدعم مِن الأهل والأصدقاء الذين تهمهم مصلحة الإنسان بالدرجة الأولى.

2- مشاهدة الندوات والحلقات التي تبث على التلفاز أو الإنترنت لرفع الوعي ولكسر الحواجز النفسية.

3- زيادة الثقافة والمخزون اللغوي مِن خلال تطوير النفس بالقراءة.

4- الحصول على الإرشاد النفسي مِن أطباء نفسيين وخبراء يساعدون على الخروج من الأزمات والتخلص مِن المشكلة.

5- الابتعاد عن العزلة والانخراط في جلساتٍ كبيرة بها العديد مِن الناس، لتبادل الخبرات ولتطويرها وكسر الحاجز.

6- عدم اليأس مِن المرة الأولى، فالتغيير تدريجي ولا يحدث بين ليلةٍ وضحاها، وعدم القدرة على التعبير مِن المرة الأولى لا تعني الفشل.

7- الاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية التي يلتقي فيها الناس ويتفاعلون ويتواصلو معاً.

8- حسن الإنصات والاستماع للآخرين، فالمستمع الجيد مِن شأنه أن يصبح متحدثاً جيداً في المستقبل.

9- المرح وبساطة اختيار الكلمات، مِن شأن هذا أن يفتح للإنسان الدروب والقلوب ويكسب محبة الناس.

المهارات الحياتية:

تكمن أهمية وجود المهارات الحياتية في حياة الفرد في قدرته على التكيّف مع كافّة الظروف، والنجاح في نهضة المجتمعات وازدهارها، ومُنطلق ذلك مِن الدين الحنيف الذي بيّن أنّ الغاية مِن خلق الإنسان هي إعمار الأرض وخلافتها، وقد حثّ النبي محمد -عليه الصلاة والسلام- على إتقان العمل والقيام به على أفضل صورة؛ إلّا أنّ نقص المهارات الحياتية لدى الجيل الجديد هذه الأيام يُعتبر مِن أهمّ المشكلات التي يجب البحث عن حلول

سريعة لها، ذلك أنّ مخرجات المؤسسات التربويّة تفتقر إلى المهـارات الحياتيّـة، وبالتـالي يفشل الكثيرون في حياتهم الوظيفية والشخصيّة؛ بسبب غياب هذه المهارات لديهم.

عَرّفت منظّمـة الأمـم المتّحـدة للطفولـة المهـارات الحياتيّـة بأنّهـا مجموعـة مِـن المهارات النفسيّة والشخصيّة التي تُساعد الأشخاص على اتخاذ قراراتٍ مدروسةٍ بعنايـةٍ، والتواصل بفعاليّة مع الآخرين، وتنمية مهـارات التـأقلم مـع الظـروف المحيطـةِ، وإدارة الذات التي تؤدي إلى التقدّم والنجاح.

مجموعة مِن السلوكيّات والمهارات الشخصيّة التي تلـزم كـلّ فـرد؛ ليتعامـل مـع المجتمع بثقةٍ أكبر، وبقدرةٍ عاليةٍ على اتّخاذ القرارات المهمّة في حياته، والأنسب له عـلى جميع المستويات الشخصيّة والاجتماعيّة، والجنسيّة، والعمـل عـلى تطـوير الـذات؛ مِـن أجل التعامل مع الآخرين بإيجابيّةٍ، وتفـادي الوقـوع في الأزمـات، والتغلّـب عليهـا عنـد حدوثها.

تنمية المهارات الحياتية :

1- مهارة حلّ المشكلات واتخاذ القرار:

وهي المعروفة بالتقييم الشامل للمهارات التي يتمتّع بها الفـرد؛ لتُمكّنـه مِـن حـلّ المشكلات التي تعترضهُ وتسبّب عائقاً له، أمّا مهارة اتّخاذ القـرار فـيمكن تعريفهـا بأنّها قدرة الفرد على إصدار حكمٍ معين على موقفٍ تعرّض له بعد دراسة البـدائل المختلفة له، ويذكر إبراهيم الفقي أنّ ما يُساعد على تنمية مهـارة حـلّ المشـكلات واتخاذ القرار ما يأتي:

- ✓ التّحكّم بالشعور الداخليّ، والأحاسـيس، وبالسـلوك، وبالفعـل؛ حيـث يصـبح لـدى الفرد القدرة على اتّخاذ القرار الصائب.

- ✓ اتّخاذ القرار الصحيح هو نجاحٌ للذات، وهو محصّلة تفكير مستمر جعل للفرد القدرة على اتّخاذ القرار.
- ✓ على الإنسان أن يكون واضحاً في اتّخاذ القرار، وعليه معرفة ما يُريد، وإلّا فلن يحقّق ما يسعى إليه.
- ✓ عدم التأثّر بالضغوط الخارجيّة عند اتخاذ القرار مهما كانت التحدّيات كبيرة والمؤثّر الخارجيّ قويّ؛ حيثُ يجب أن يكون الإحساس الداخليّ مُفعم بالإيجابيّة والإيمان بأنّ الفُرص ما زالت موجودة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

2- مهارة الوعي الذاتي والتعاطف:

- ✓ مهارة الوعي الذاتيّ: هو مقدرة الفرد على الوعي بالانفعالات التي تُصيبه، وبانفعالات الآخرين المحيطين به، ومعرفة ما يشعر به، واستخدام هذه المعرفة في إصدار قرارات ناجحة وسليمة.

يدل مفهوم الوعي على الشعور الكامل بالأفكار، والذكريات، والأحاسيس الفريدة للشخصية داخل الإنسان، بالإضافة إلى البيئة المحيطة به، مع ملاحظة التغيير الحاصل باستمرار في التجارب الواعية لديه في الوقت الحالي، فقد يتذكر مواقف قديمةً ويستشعر معها المشاعر المرافقة لها أثناء قيامه بعمل آخر ، وهكذا تستمر الأفكار في سلسلة دائمة دون توقف.

مهارة التعاطف: التعاطف هو قدرة الفرد على تفهُّم مشاعر الآخرين، أمّا مهارة التعاطف فهي قدرة الفرد على التعامل مع ردود أفعال الآخرين الانفعاليّة؛ حيث تكون لديه المعرفة بمشاعر الآخرين، وقراءتها، وتمييزها مِن خلال أصواتهم، أو ما يظهر عليهم وليس بالضرورة ممّا يقولون.

يُعبّر مفهوم الوعي الروحي عن الشعور بالعلامات الإرشادية التي تُساعد الشخص على اكتشاف الحقائق المختلفة في حياته الخاصة، والإحساس بالأشياء الحقيقية واختيار الخيارات المناسبة، وذلك عن طريق الشعور بالأفكار اتجاه المواقف والأمور، والإنصات للقلب والمشاعر التي يشعر بها الإنسان مِن أجل الحصول على إضاءة تُنير له السبيل ليُحقق كلّ ما يُريد.

يرتبط الوعي بعلم الوجودية أي أن يشعر الإنسان بحالاته النفسية التي يشعر بها ويُدرك سببها ومعناها، ويُمكن القول أنّ الوعي هو عبارة عن تيار داخل عقل الإنسان يتمثل في الأفكار والمشاعر، ويتكون في الغالب مِن مجموعة مِن الخبرات الذاتية المتراكمة والمشاعر المتدفقة اتجاه شيء أو أمر ما.

يوجد مجالات رئيسة للتوعية الذاتية، ومنها ما يأتي:

- الشخصية: يُمكن أن يعثر الإنسان على مواقف ويختار التصرفات الأكثر توافقاً مع شخصيته، وذلك بفهم عميق لشخصيته وردّة فعله اتجاه الأشياء.

يعاني بعض الأفراد مِن عدم القدرة على فهم الذات، كما يميلون إلى التأثر بمن حولهم مِن الآخرين، وهناك العديد مِن الأسباب لعدم القدرة على فهم النفس؛ كوجود بعض العوائق التي تواجه الشخص بغض النظر إن كان مِن الأشخاص الذين يتأثرون بمن حولهم، أو مِن الأشخاص الذين يعانون مِن مشكلة انعدام الثقة بالنفس، مما يسبّب لهم القلق، والتوتر، ويُعرف فهم الذات بأنه تكريس المجهود العقلي والعضلي في إنجاح خطوة تُعدّ بداية طريقة حقيقة للتعامل مع الحياة بشكل يسير.

يجب تعزيز الاهتمام بالنفس، والسيطرة على الأفكار المتدفقة إلى الـرأس، حيـث إن هذه الأفكار مِن الممكن أن تسيطر على النفس، وقد تجعل الشخص غـير قـادر عـلى الإفلات منها؛ لذلك لا بدّ مِـن محاولـة الاهـتمام بـالنفس بصـورة أكـبر، و محاولـة فهـم النفس، والكشف عن الميول والرغبات، بالإضافة إلى القدرة على أن يكون الشخص ممـن يستحق النجاح ويسعى إليه، وعـدم الوقـوف في المكـان دون هـدف، لـذلك لا بـد مِـن السعي، والبحث في الداخل عن القدرات، ومحاولة التماشي مع طبيعة النفس، حيث إن التفكير بشكلٍ جاد، ومنح الثقة للأخرين مِن الأمور المهمة لفهم النفس.

وهناك طرق لفهم الذات :

- ✓ التعرف على القدرات: يقع الكثيرون في فخ التباهي بالقدرات، بحيث يكون الأمر غاية في الصعوبة في حال تـمّ طلـب إنجـاز بعـض المهـام التـي تحجـم القـدرات، وتجعلهم غير قادرين على تنفيذ الأشياء التي يعتقدون أنّ باستطاعتهم تنفيذها.
- ✓ تجنّب العيوب الداخلية: يعلم الكثير مِن الأشخاص عيوبهم، كما يعترفون بهـذه العيوب، والاعتراف، فلا أحد يحب أن يقلل قدراتـه أمـام النـاس، إلا أن الاعـتراف بها يساعد على تجنّبها وتصليحها دون التأثر بالمسـتقبل، إلا أنّ التطـرق إلى هـذا الأمر يلزم أن يكون الشخص مُتسماً بالشجاعة.
- ✓ التعرف على مميزات الشخصـية: إذا وجـدت الرغبـة في فهـم الشخصـية، وفهـم الذات، ومعرفة ما يدور في النفس، فعلى الشخص أن يكون قـادراً عـلى توظيـف المميزات الموجودة بداخلك، بالإضافة إلى محاولة تعزيزها بكـل الطـرق الممكنـة، والاعتزاز بها، وتنميتها، وذلك حتى تتلاءم مع مجريات العصر.

- ✓ استثمار القدرات: يعتبر استثمار القدرات الطريقة الأمثل التي تساعد على معرفة الاحتياجات، وما يتلاءم مع القدرات، ومع العمر العقلي والعضلي، لذلك لا بد مِن المحاولة على عدم ترك النفس إلى الضعف والوهن، والاجتهاد المستمر، والحرص على استثمار الجهد والطاقة في الأمور المفيدة.

- القيم: يتوجب على الشخص أن يكون على وعي دائم بالتزاماته المختلفة في الحياة والنشاطات التي يهتم بها أكثر مِن غيرها، وذلك بهدف التركيز على القيم الهامة والتي يُمكنه مِن خلالها تحقيق الراحة والنجاح.

يعيش الإنسان في هذه الحياة وفق قيمٍ مُعيّنةٍ يُطبّقها أو يَسعى للوصول إليها، كما تُعتَبر القيم نوعاً مِن أنواع المُحدّدات أو الغايات، ويُعدّ الوصول إليها نوعاً مِن أنواع النّجاح، وعلامةً تُؤشّر على حسن سَيْر العمل في مَراحله السّابقة، أو ما يُطلق عليه بالتغذيّة العكسيّة أو الرّاجعة.

القيم مُفردها قيمة، وترتبط لغويّاً بمادة قَوَمَ والتي تمتلك عدّة دلالات منها قيمة الشّيء وثمنه، والثّبات والدّوام، و الاستقامة والاعتدال، ونظام الأمر وعِماده. وأقربها لمعنى القيمة هو الثّبات والدّوام والاستمرار على الشّيء.

أمّا اصطلاحاً فإنّ القيم هي جملةُ المقاصد التي يسعى القوم إلى إحقاقها متى كان فيها صلاحهم عاجلاً أو آجلاً، أو إلى إزهاقها متى كان فيها فسادهم عاجلاً أو آجلاً. وهي القواعد التي تقوم عليه الحياة الإنسانيّة وتختلف بها عن الحياة الحيوانيّة، كما تختلف الحضارات بحسب تصوّرها لها. وقد وردت في القاموس التربويّ بأنّها صفاتٌ ذات أهميّة لاعتبارات نفسيّة أو اجتماعيّة، وهي بشكل عامّ مُوجّهات للسّلوك والعمل.

للقيم عدّة خصائص تتميّز بها:

- تـرتبط بنفسـيّة الإنسـان ومشـاعره، حيـث تشـمل بـذلك الرّغبـات والميـول والعواطف التي تختلف مِن إنسان لآخر، ومِن حضارة لأُخرى.
- مُتغيّرة وليست ثابتة؛ نتيجةَ تفاعل الإنسان مع بيئته وتغيُّرات الوسط المُحيط.
- غير وراثيّة ومُكتسبة مِن خلال البيئة.
- تفاوت أولويّة القيم وتفوّقها على بعضها، وتطبيق إحداها على حساب الأُخرى.
- تعدُّدها نتيجةَ اخـتلاف الحاجـات الإنسـانيّة بـين حاجـاتٍ اقتصـاديّةٍ وسياسـيّةٍ واجتماعيّةٍ ونفسيّةٍ.
- ذات منطق جَدَليّ؛ فهي تحتمل الحقّ والباطل، والخير والشرّ.
- صعوبة القياس بسبب تعقيد الظّواهر الإنسانيّة المُرتبطـة بـالقيم. ذاتيّـة؛ حيـث تظهر في مَشاعر الإنسان إمّا بالميل نحوها أو النّفور منها.
- نسبيّة؛ فهي تختلف مِن شـخصٍ لآخـر حسـب الزّمـان والمكـان. إنسـانيّة؛ فهـي مُتعلّقة بالإنسان وليس أيّ كائن آخر.

للقيم أهميّةٌ عُظمى في حياة الفرد والمجتمع تُساهم في بنائه تكوينه، ومِن أهميّتها:

- بناءُ شخصيّةٍ قويّةٍ ناضجةٍ ومُتماسكةٍ صاحبةِ مبدأ ثابت.
- اكتساب الفرد القدرة على ضبط النّفس.
- التّحفيز على العمل وتنفيذ النّشاط بشكل مُتقن.
- حماية الفرد مِن الوقوع في الخطأ والانحراف؛ حيث تُشكّل القيم درعاً واقياً.
- إحساس الفرد بالسّلام الداخليّ.
- الاستقرار والتّوازن في الحياة الاجتماعيّة.

- إحساس الفرد بالمسؤوليّة.
- كسب ثقة النّاس ومَحبَّتِهم.
- إكساب الفرد القدرة على التّأقلم مع الظّروف برضا وقناعة.
- تشكيل نمطٍ عامٍّ للمُجتمع وقانون يُراقب تحرُّكاته.

لأهميّة القيم وضرورتها قامت عدّة تجاربَ ودراساتٍ لمعرفة أنجح الأساليب والطّرق لتكوين القيم وترسيخها في المُجتمعات، ومِن الأمثلة على هذه الطّرق:

- الإقناع: عن طريق توظيف الأدلّة والبراهين لإقناع الأفراد بأهميّة قيمةٍ مُعيّنةٍ.
- اتّخاذ القدوة الصّالحة.
- القوانين: جعل القيم جُزءاً مِن تشريعات وقوانين الدّولة؛ يجعل تطبيقها لزاماً على المُجتمع.
- الإعلام: حشد الإعلام لتوجيه المُستمعين نحو قيمة مُعيّنةٍ ودعوتهم إلى تطبيقها.
- الدّين: وجود القيمة مِن ضمن التّشريع الدينيّ يُعدّ ذا أثرٍ كبير على انتشارها وتطبيقها، خصوصاً إذا كان المُجتمع مُتديّناً.

- العادات: تعكس العادات والسلوكيات تحقيق النتائج التي يُريدها الشخص، ولذا يجب أن يكون على وعي بها حتّى يتخذ القرارات المناسبة لتحقيق طموحاته الخاصة.

- العواطف: يتوجب أن يكون الشخص على دراية ووعي بجانبه العاطفي، حتّى يتمكن مِن فهم مشاعره الخاصة ويعرف كيف يُمكنها أن تُؤثّر على أفكاره، وأفعاله، وقراراته المختلفة، ليتوصل إلى قدرة أكبر مِن السيطرة عليها مع الوقت.

3- مهارة التفكير الإبداعي والتفكير الناقد:

- ✓ مفهوم التفكير: يُعرّف التفكير بأنّه معالجة الفرد العقلية لمدخلاتهِ الحسيّة؛ بهدف تشكيل الأفكار لإدراك الأمور والإحاطة بها، ثمّ الحكم عليها بصورة منطقية، وإصدار القرار فيها، ومِن الجدير بالذكر أنّ كلاً مِن (هولفس وسميث وباليت) يُعرّف التفكير بأنّه ليس وصفاً لشيءٍ ما، وإنما هو استخدام المعلومات الموجودة حول شيءٍ معين للتوصّل منها إلى شيء آخر، وهذا يُدعى بالابتكار.

يعتبر مفهوم التفكير مِن أكثر المفاهيم غموضاً، وأشدها استعصاءً على التعريف؛ وذلك راجع إلى تعدد وتعقد الخطوات التي يمر بها، ومِن أبرز تعاريفه، هو أنه عبارة عن سلسلة مِن النشاطات العقلية غير المرئية وغير الملموسة المختصّة بالدماغ، والتي يقوم فيها الدماغ عندما يتعرض لمثير ما يتم استقباله مِن إحدى الحواس، أو أكثر مِن حاسة، وما نلمسه في الواقع ما هو إلا نتيجة للتفكير.

- ✓ مهارة التفكير الإبداعيّ: هي الطريقة التي تجعل الفرد مُدركاً للثغرات في العناصر المفقودة، والبحث عن مؤشّرات ودلائل لسدّ هذه الثغرات وإجراء التعديلات اللازمة، ومِن سمات التفكير الإبداعيّ أنّه يستند إلى الخيال، وهذا الأمر يتطلّب قدرات تخيُّل كبيرة بعيدة عن الواقع المحيط، وبعيدة عن التفكير المنطقيّ؛ حيث لا تحكمه قواعد المنطق.

يحدث التّفكير الإبداعي عندما يقوم المدير بالتّفكير بطريقة مختلفة لحلّ المشكلات التي تواجهه في العمل، حيث يشجّع الموظّفين على إيجاد حلول للمشكلات دون الرّجوع إلى الطرق التّقليدية في ذلك؛ ممّا يُعطيهم شعوراً بالإنجاز والاستقلالية، كما يُمكّن هذا التّفكير مِن

العثور على مزيد مِن الأفكار والحلول عندما يتمّ عرض المشكلة على نطاق مجموعة.

هنالك العديد مِن الوسائل التي تعزّز التّفكير الإبداعي، ومنها:

- تدريب العقل على التخيّل بشكلٍ منتظم بدلاً مِن تركيز القوّة العقلية على الأعمال الروتينية لمواجهة المشكلات، ويكون ذلك بمحاولة رؤية أية أمور عمليّة أو ترفيهيّة مِن ثلاثة زوايا.
- تخصيص وقت معيّن للتّفكير الإبداعي؛ حيث يمكن تحديد ساعة مِن اليوم أو مِن الأسبوع يتمّ خلالها ممارسة التّفكير الإبداعي حول شيء محدد.
- تقديم وصف قصير وواضح حول أيّة فكرة جديدة مِن خلال ثلاث جمل.

وعن وسائل تنمية الفكر الإبداعي:

- وضع التساؤلات: تعمد طرح الأسئلة الذكية لتنمية الفكر الإبداعي لديك؛ إذ تعتبر الأسئلة مِن أقوى الأدوات التي تساعد على التفكير بشكل مختلف، لذلك يجب دائماً أن يفكر الشخص بالأسئلة التي تضمن ماذا لو حول كل ما يتعرض له وما يراه. كما يجب على كل شخص يبحث عن الإبداع أن يكون له أسلوبه الخاص، وتطوير نهجاً واهتماماً نوعاً مِن التفكير المختلف.
- صنع حلم: إنّ أعظم ما توصل إليه العلماء البشريين هو أنّ التفكير الإبداعي لا يأتي نتيجة للذكاء الخارق، أو التفكير العصري بل هو مسألة التدريب على ممارسة التخيّل والحلم، لذلك يجب على كلّ ما يبحث عن تطوير فكره الإبداعي أن يأخذ وقتاً كافٍ خلال اليوم لممارسة التخيّل، أو أحلام اليقظة، وعلى الرغم مِن أنّ ذلك سيبدوا

سهلاً، إلا أنّ طبيعة الحياة المعاصرة تفرض سيطرتها على الاستفادة مِن هذا الوقت نتيجة للتراكمات اليومية ووسائل التواصل الاجتماعية.

- تخصيص وقت للتفكير الإبداعي: يؤكد العديد مِن الباحثين أنّ تخصيص وقت محدد للتفكير الإبداعي والابتكار يساعد على تطوير هذه المهارة، إضافة إلى أهمية التركيز على هذه الأفكار بشكل متسلسل ومنطقي.

- شرح الأفكار الخاصة: يعتبر التعبير والشرح مِن أهم وسائل تنمية التفكير الابداعي، إذ يساعد ذلك على رؤية جوانب أخرى مِن الأفكار مِن خلال مناقشتها مع آلآخرين، وهذا ما كان يعتمد عليه مؤسس شركة أبيل، ستيف الذي كان يعمل دوماً على شرح الابتكارات التي تدور في رأسه ويشاركها مع المحيط.

- مشاركة الآخرين أفكارهم: يعتبر مشاركة الآخرين أفكارهم وأفكارك مِن أهم الأساليب التي قد تساعد على تنمية مهارة التفكير الإبداعي لديك، فإذا شاركتهم فكرة فعلى الأغلب ستعود بفكرتين جديدتين على الأقل.

وهناك معوقات للتفكير الإبداعي، نذكر منها :

- انعدام التوجيه: يُعد أول عائق مِن عوائق التفكير الإبداعي هو انعدام التوجيه مِن الشخص نفسه، أو مِن غيره؛ حيث يتمثل ذلك في عدم وجود أهداف واضحة ومحددة لدى الشخص، لذلك فإنه يجب على الفرد أن يحدد هذه الأهداف، وأن يضع خطة مفصّلة لتحقيقها، مما يؤدي إلى تدفّق الأفكار الإبداعية وانطلاقها، وبالتالي تحسين المهارات الإبداعية.

- عدم القدرة على التغيّر أو التكيّف: تُعدّ عدم قدرة الشخص على التغيّر أو التكيّف مِن معوّقات التفكير الإبداعي، بحيث يخشى مِن عمل، أو قول شيء جديد أو مختلف، وتؤدي هذه النزعة إلى عدم قدرة الشخص على تحقيق النجاح، وتقضي على قدراته في الإبداع والتقدم، ثم يبدأ بتبرير فشله وعدم قدرته على التغيير، وتسمّى هذه الحالة بالاستتباب بالإنجليزية (homeostasis) .

- الخوف: يُعد الخوف مِن أكبر العوائق التي تقف أمام الإبداع والابتكار، بحيث تتعدد أشكال الخوف؛ فمنها: الخوف مِن الفشل، والخوف مِن سخرية الآخرين، والخوف مِن اتخاذ القرار، والخوف مِن ارتكاب الأخطاء، والخوف مِن المخاطرة، والخوف مِن التغيير، والخوف مِن المجهول؛ كما يمنع الخوف الشخص مِن استكشاف طرق جديدة وتبنّي عقلية منفتحة تتقبّل الفشل.

- القيادة السيئة: تقف أحياناً القيادة السيئة في وجه التفكير الإبداعي داخل المؤسسات؛ فإذا لم يُمنح الموظّف الوقت أو التشجيع ليكون مبدعاً ومبتكراً، فإنه غالباً لن يبتكر مشاريع جديدة، وآليات جديدة لتحقيقها، وفي كثير مِن الأحيان يصبح الجو في هذه المؤسسات مليئاً بالانتقادات التي تُشعِر بعدم الأمان، والحقد.

- انعدام إيمان الشخص بذاته: يُعد إيمان الشخص بذاته مِن أكبر العوامل التي تنمّي التفكير الإبداعي، وفي المقابل يؤدي انعدام إيمان الشخص بذاته إلى عدم قدرته على تحقيق الأهداف المرغوبة.

- سيطرة الماضي على الشخص: تؤدي سيطرة إخفاقات الماضي على الشخص إلى شعوره بالإحباط، لذلك يجب عليه النظر إلى هذه الأخطاء الماضية كأنها دروس قيّمة يكتسب الخبرة منها.

- ✓ التفكير الناقد: فهو القدرة على التمييز بين الحقيقة والرأي، والقدرة على استنباط المعلومات، وكذلك معرفة التناقضات المنطقية ومقدرة الفرد على التنبؤ.

تندرجُ تحتَ التفكير مجموعة مِن الأنواع المختلفة، كالتفكير الإبداعيّ، والتفكير العِلميّ، والتفكير الابتكاريّ، والتفكير الناقد، وغيرها، ويعود مصطلح التفكير الناقد إلى الكلمة اليونانيّة (Critical) ذات الأصل اللاتينيّ(Criticus) ، أو اليونانيّ(Kritikos) ، وهي كلمة تعني: المقدرة على التمييز، أو إصدار الأحكام، ويُعرَّف التفكير الناقد اصطلاحاً بأنّه: أحد أنماط التفكير التي يستخدمها الإنسان في أمور حياته الروتينيّة، ويُعرِّفه بعض العلماء بأنّه: تفكير مُركَّب يرتبطُ بعدد غير محدود مِن السلوكيّات التي تُتَّخَذ في عدد غير محدود مِن المواقف، أو الموضوعات، كما أنّه مُرتبِط بالمنطق، والتعلُّم، وحلّ المشكلات، والمعرفة، كما يمكن أن يُطلَق على التفكير التأمُّلي المحكوم بقواعد المنطق، والتحليل اسم التفكير الناقد، ويتَّصف الشخص الذي يمتلك المقدرة على التفكير الناقد بأنّه قادر على إصدار الحُكم على مدى صدق النتائج بناءً على المعلومات المُتاحة لديه، كما أنّه يتجنَّبُ التسرُّع في التعميم، أو التسليم بمعلومة ما دونَ التأكُّد مِن مدى صدق هذه المعلومات، أو الاعتماد على المعلومات بناءً على المُقارنة.

إنّ التفكير الناقد نمط تفكيريّ يجذبُ انتباه الباحثين والدارسين؛ نظراً لأهمّيته لدى الفرد، والمجتمع؛ فهو يُسهم في تكوين أشخاص أكثر انفتاحاً على الأفكار الجديدة، وتكيُّفاً معها، ويمكن توضيح أهميّة التفكير الناقد بما يأتي:

- يُعطي التفكير الناقد الفردَ الحكمةَ في اختيار الآراء والأفكار التي تناسبه، فلا يتأثّر بكلّ الأفكار والآراء التي تُعرَض عليه.
- يحمي التفكير الناقد عقول الشباب مِن الأفكار الثقافيّة المختلفة التي تَنشُرُها المجتمعات، حيث يكون قادراً على تحليل الأفكار، والمعلومات التي يتعرَّض لها.
- يُعطي التفكير الناقد الأشخاصَ المقدرةَ على التحليل المنطقيّ للقضايا والمشكلات، ممّا يجعلهم أقدر على اتِّخاذ القرارات الصحيحة في مواقف الحياة التي يتعرَّض لها.
- يحمي الفرد مِن ضياعه نتيجة الأفكار التي يتعرَّض لها في عصر العولمة، فلا يتعرَّض لخطر ضياع هويّته الثقافيّة؛ لأنّه يُحلِّل الأفكار التي يتلقّاها قبل قبولها.
- يُعَدّ التفكير الناقد عنصراً مُهمّاً في التربية العامّة، وخاصّةً في تدريس العلوم؛ لأنّ التلاميذ يكونونَ أقدر على التعامُل بشكلٍ عقلانيّ مع المشكلات، وتكون لديهم المقدرة على الخوض في مُجادَلات منطقيّة.

حتى يستطيع الفرد تحديد مدى كفاءة التفكير الناقد، لا بُدّ له مِن معرفة المعايير الأساسيّة التي يمكن الاعتماد عليها، ومِن هذه المعايير:

- الوضوح: وهو أهمّ المعايير التي يُعتمَد عليها؛ لتقييم التفكير الناقد، إذ يُقيِّم هذا المعيار صياغة الأفكار بشكل واضح، والتعبير عنها بعبارات واضحة، ومفهومة، ومعرفة المقاصد التي يرمي إليها المُتكلِّم.

- الصحّة: ويعني هذا المعيار مدى صحّة المعلومات أو الأفكار المُقدَّمة، وتحديد مدى موثوقيّة مصادرها.
- الدقّة: وهو المعيار الذي يُحدِّد مدى استيفاء الموضوع لحقّه في المُعالجة، إذ ينبغي أن تكون الفكرة مُحدَّدة، ومُفصَّلة في الوقت ذاته.
- الرَّبط: وتُحدَّد مِن خلال هذا المعيار قوّة الترابُط بين الأسئلة، والمُداخَلات، والإيضاحات المُقدَّمة للمشكلة.
- العُمق: يدلّ العُمق على مدى مقدرة الفرد على التشعُّب، والتدقيق في تفاصيل المشكلة، أو الفكرة، فلا تكون التحليلات سطحيّة.
- الاتِّساع: وهو المعيار الذي يتمّ التأكُّد مِن خلاله مِن أَخْذ الشخص لجوانب الفكرة، أو المشكلة التي يعمل على نقدها بشكل كامل.
- الدلالة والأهمّية: ويعني أن تكون الأفكار والمشاكل التي يتناولها الشخص ذات قيمة وأهمّية.
- المنطق: وهو المعيار الذي يفحص تسلسلَ الأفكار بشكلٍ منطقيّ، بحيث تُعطي في النهاية معنىً أو نتيجةً واضحةً وناتجةً مِن التسلسُل السابق، فتكون مُقدِّمة مقبولة.

يتكوّن التفكير الناقد مِن 5 مُكوِّنات رئيسة لا تتمّ عمليّة التفكير إلّا بوجودها معاً، حيث تُعَدُّ ضروريّة حتى تبدأ عمليّة التفكير، وهذه المُكوِّنات هيَ:

- القاعدة المعرفيّة بالإنجليزيّة :(Knowladge base): وهيَ مجموعة المعلومات، والقِيَم، والمُعتقَدات، والمُسلَّمات التي يقتنعُ بها الفرد، ويُسلِّم بصحّتها، ويُشترَط وجود هذا المُكوِّن؛ حتى يتولَّد لدى الفرد الشعور بالتناقُض.

- الأحـداث الخارجيّـة بالإنجليزيّـة :(External events): وهـي الأحـداث التـي يتعرَّض لها الفرد، فتُولِّد فيـه إحساساً بالتنـاقُض بمقـدارٍ مختلـفٍ؛ اعـتماداً عـلى مستوى النموّ المعرفيّ لدى الفرد.
- النظريّـة الشخصيّة بالإنجليزيّـة :(Personal theory): وتتمثّـل بوجهـة نظـر الشخصيّة للفرد، والصبغة الفرديّة الخاصّة به، وهـيَ التـي تسـاعده عـلى تفسـير الأحداث الخارجيّة، وتُولِّد شعوراً بالتناقُض، أو تجعلُ ما يواجهه عاديّـاً غـير مُثـيرٍ لتفكيره.
- الشعور بالتناقُض، أو التباعُد بالإنجليزيّة :(Discrepancy): ويبدأ هذا الشـعور عنـدما يشـعر الفـرد بالتنـاقُض، أو القلـق، فيبـدأ بالبحـث عـن مصـادر معرفيّـة تساعده على تفسير التناقُض الذي يشعر به، وعادةً ما يكون هذا الشعور مُتغـيِّراً وسيطاً تترتَّب عليه خطوات التفكير.
- حـلّ التنـاقُض بالإنجليزيّـة Resolving the Discrepancy: وهـيَ المرحلـة التفكيريّة التي تُعَدُّ الأساس لعمليّة التفكير الناقد، كما أنّها الخطوة التـي يسـعى فيها الفرد إلى حلّ التناقُض الذي تعرَّض له بفِعْل الأحداث الخارجيّة، حيث يُنفِّـذ الفرد مجموعة مِن الخطوات التي تُوصِلُه إلى الحلّ.

4- مهارة إدارة الانفعالات ومواجهة الضغوط:

تُعرّف إدارة الانفعالات بأنّها القدرة عـلى كظـم الغـيظ، والقـدرة عـلى الـتحكم وضبط الانفعالات والمشاعر تجاه الآخرين، وتُعرّف الضغوط النفسية بأنّها مجموعة مِن العوامل الخارجيّة التي تضغط على الفرد بشكلٍ كاملٍ أو بشكلٍ جزئيّ، وتُشعره بـالتوتر، أو قد تؤثّر على سلامة شخصيّته.

الانفعـالات هـي عبـارة عـن حـالات نفسـيّة ووجدانيـة تتملـك الفـرد بشـكل فجـائي، بسـبب تعرّضـه لموقـف مـا، ومِـن الأمثلـة عـلى الانفعـالات الضـحك،

والبكاء، والقلق، والدهشة، والكره، والسعادة، والحزن، والغضب. تجـدر الإشـارة إلى أنّ هذه الحالة تصيب الفرد منذ السنوات الأولى مِن عمره، ويكون خلال هذه المرحلة غير قادر على التحكم بها بشكل جيّد، ولكن مع التقـدم في العمـر يـتعلم بشـكل تـدريجي كيفيّـة الـتحكم بهـا أو إخفاءهـا، ولكـن مـع الأسـف لا يـتقن الكثـير السـيطرة عـلى انفعالاتهم.

وعن طرق السيطرة على الانفعالات :

- التنفيس عن الطاقة المتولـدة، غالبـاً مـا تسـبّب الانفعـالات توليـد طاقـة زائـدة في الجسم، وهذه الطاقة تمكّن الفرد مِن القيـام بـالأعمال والسـلوكيّات العنيفـة وغـير المرغوب بها، والطريق الأمثل للتخلص مِن هذه الطاقـة، بتوظيفهـا وإشـغالها بـأي عمل مفيـد ومحبـب للـنفس، كقـراءة القـرآن، أو ممارسـة الـتمارين الرياضـيّة، أو ترتيب المكان المحيط، أو مِن خلال الاستغفار والتعوذ مِن الشيطان الـرجيم، فهـذه الطريقـة تسـاعد الفـرد للعـودة إلى حالتـه الطبيعيـة وتهـدئ نفسـه وتـريح بالـه، والجدير بالذكر أنّ هذه الطريقة تساعد الفرد أيضاً على تحويل انتباهه مِن الأمـور المثيرة لانفعالاته لأمور أخرى تبعث في النفس السكينة.
- إثارة استجابات نفسيّة معارضة للانفعال كالصفير أو الغناء، فهذه الأعمال تبـث في النفس حالة مِـن السرور والرضـا، وتخلصـها مِـن الانفعـال، وفي حـال شـعور الفـرد بمشاعر كره وانفعال اتجاه شخص دون مبرّر، يجب عليه البحث عن صفة أو ميّـزة بهذا الشخص، تثير إعجابـه واحترامـه لـكي يـتخلص مِـن الانفعـال ومشـاعر الكـره، وكذلك إذا كان يشعر بنقص أمام الآخرين ولا سيّما الغرباء منهم، ممّا يثير مشـاعر الانفعال لديه، عليه تذكر مميّزات وسمات شخصيّته ومواهبه، وبالتالي يقدّر نفسه ويخلّصها مِن مشاعر النقص.

- تعويد الجسم على البحث عن حالة مِن الاسترخاء، وهذه الطريقة مفيدة بشكل كبير عندما تحول الظروف مِن التنفيس عن الطاقة المتولدة بفعل الانفعال، وعندما يتغلب الاسترخاء على الجسم بشكل كامل، تزول حالة الانفعال بشكل تدريجي.
- البحث عن نقطة أو عنصر يثير الضحك في المواقف المثيرة للانفعال، فهذه الطريقة تمكّن مِن النظر إلى الحياة بنظرة مرحة، وتساعد الفرد في التخفيف عن نفسه.

وهناك نصائح للسيطرة على الانفعالات ، منها:

- مشاهدة برنامج أو مسلسل تلفزيوني لمدة عشر دقائق.
- إرغام النفس على القراءة لمدة أطول، فمثلاً إذا كانت طاقة التحمّل للقراءة هي ثلث ساعة، يجب زيادة هذه المدة لتصبح عشر دقائق.
- إجبار النفس على أداء العبادات في وقتها، دون الاكتراث للعوامل المحيطة.
- التقليل مِن المشروبات التي تحوي على مادة الكافيين[1] مثل القهوة والنسكافيه والشاي، وذلك لأنّ مادة الكافيين تزيد مِن نسبة هرمون الأدرينالين المفرزة في الجسم وبالتالي تزداد مستويات الطاقة في الجسم.

1 يُعدّ الكافيين : بالإنجليزيّة:(Caffeine) من المركّبات المُنبِّهة أو المُنشِّطة، حيث يتوفّر بشكل طبيعيّ في القهوة والشاي، ويُضاف إلى بعض الأطعمة، والأدوية، والمشروبات الأخرى، كما أنّه يُعدّ أكثر عقار نفسانيّ التأثير بالإنجليزيّة: (Psychoactive drug) في العالم؛ حيث إنّ معظم البالغين يستهلكونه يوميّاً، وقد وُجِد أنّ الجسم يمتصّه خلال فترة تتراوح بين 30-45 دقيقة، ويستمر تأثيره في الجسم مدةً تصل إلى ثلاث ساعات، ثمّ يُطرَح خارج الجسم إذْ إنّه لا يتراكم فيه، وقد وُجِد أيضاً أنّه يؤثّر في المزاج، ونشاط القولون والمعدة، والأوعية الدمويّة الدماغيّة، والقدرة على الاحتمال، ومن المعروف أنّه يرفع ضغط الدّم، ويمتلك خصائص مُدرّةً للبول، بالإضافة إلى أنّه يُحفِّز إفراز الإنسولين الذي يخفض مستويات السكّر في الدّم، ممّا يزيد الشعور بالجوع، ومِن الجدير بالذكر أنّ الكافيين يُستخدم لصنع بعض أنواع الأدوية المُسكِّنة للألم، وذلك لأنّه يُخفِّف من الصداع.

- الحصول على قسط كافٍ مِن النوم.

5- مهارة التواصل مع الآخرين:

مهـارات التواصـل مـع الآخـرين أو مـا يسـمّيها الـبعض بمهـارات التفاعـل، أو المهارات الاجتماعيّة، أو مهارات التعامل مع الآخـرين، أو الكفـاءة الاجتماعيّـة؛ حيث تمتاز هذه المهارة بإمكانيّة تعلّمها مِن قِبـل جميـع النـاس مهـما تباينـت مستوياتهم التعليميّة، أو اختلفت شخصيّاتهم وتباينـت، فمهـارة التواصـل مـع الآخرين تحتاج إلى تدريبٍ مستمر كباقي المهارات الأخـرى، ويُضـيف إبـراهيم الفقي في كتابه سحر الكلمة بعضاً مِن الأمور التـي تُنمّـي مهـارة التواصـل مـع الآخرين، وهي:

1- ابدأ يومك بالتفـاؤل، فأنـت تختـار أن تكـونَ سـعيداً أم تعيسـاً، فهـذا اختيـارٌ شخصيّ.

2- إقناع النفس بأنّ اليوم سيكون أفضل مِن الأمس، فالأمس مضى وانتهى، والغـد لم يأتِ بعد، فيجب أن يُشغل تفكيره في يومه الذي يعيشه، وينقل هذه الفكرة إلى الأشخاص المحيطين به.

3- تعويد النفس على التلفُّظ بكلماتٍ مبهجةٍ؛ فهـي التـي تزيـد العلاقـات الطيّبـة والتعامل بلطف مهما كان مزاج الشخص سيّئاً.

4- تقبّل الآخرين وصفاتهم التي هم عليها، والبعد عن النقد الدائم والتذمّر عـمّا يَصدُر عنهم.

كيفية اكتساب المهارات:

1- تحديد وتجزئة الهـدف: يعتمـد اكتسـاب المهـارات الجديـدة وتنميتهـا بشـكلٍ أسـاسي عـلى تحديـد الهـدف المُحفّـز لاكتسـاب هـذه المهـارة، ويـتمّ ذلـك

مِن خلال التفكير بالسبب الدافع لتعلّم هذه المهارة، وماذا سيفعل بها بعد اكتسابها؛ فهذا يُساعد على الاحتفاظ بالمهارة لأطول فترةٍ زمنيّة مُمكنة، كما أنّ امتلاك الطموح لتحقيق غايةٍ مُحدّدة يُشكّل الحافز الرئيس للوصول إليها، وبعد تحديد الهدف المنشود فإنّه لا بدّ مِن دراسة جميع العناصر التي تساعد على الوصول إليه، والبدء بالعمل عليها بشكلٍ تدريجي، ممّا يحول دون الشعور بالإرهاق، بالإضافة إلى تركيز الانتباه والجهد على الأجزاء التي تحتاج لذلك دون غيرها.

تساعد كتابة الأهداف على الالتزام بها بشكل جيد، ممّا يجعلها واقعية وحقيقية، حيث أثبتت الدراسات أنّ الأشخاص الذين يكتبون أهدافهم ويدوّنوها يكونون أفضل في تحقيقها مِن غيرهم، حيث إنّ التفكير فيها فقط لا يجعلها موضع التنفيذ مثل كتابتها.

ينصح هيروم سميث (Hyrum Smith) مؤسس شركة (Franklin Quest) بربط كلّ هدف يتمّ وضعه بقيمة معينة، فإذا كان الهدف متطابقًا لقيم الشخص المهمة فمن المحتمل تحقيقه، كما أنّ التوازن يساعد أيضًا على تحقيق الأهداف مِن خلال تحديد أهداف تشمل جميع جوانب الحياة، مثل: العائلة، والبيت، والوظيفة، والمبادئ الأخلاقية، والصحة وغير ذلك.

يمكن مشاركة الأهداف مع أشخاص يدعمون تحقيقها، واختبار مدى صدقهم وقدرتهم على ذلك، حيث يمكن الاستعانة بدعم وتشجيع أفراد العائلة أو الأصدقاء، أو مدير العمل الذي مِن مصلحته أن يدعم أهداف موظفيه حتى يصل للنجاح.

يعتبر تحقيق الأهداف في أي منشأة قائمة هو الطريق الوحيد لإدخال رسالة المؤسسة ومهمتها حيز التنفيذ، لذلك عند البدء برسم ملامح الخطة والأهداف والاستراتيجيّات الخاصة بالمنشأة فلا بد مِن التروّي والتأنّي في

ذلك، ويجب أن تتضمن الأهداف والاستراتيجيّات والسياسات الإطار العام للمنظمة وأهدافها التفصيليّة والعامة أيضاً. ويمكن وصف أهداف المؤسسة بأنها ما تؤول إليه المنظمة مِن نتائج نهائيّة، وأنها تلك النتائج المرجوّة التي تسعى لتحقيقها مِن خلال ممارسة مجموعة مِن العمليات والممارسات خلال مدة زمنية معينة. تتخذ الأهداف والاستراتيجيّات ثلاثة أبعاد عند وضعها، وتكون على النحو التالي:

- ✓ أهداف قصيرة المدى: وهي عبارة عن مجموعة مِن الأهداف تسعى المنشأة لتحقيقها خلال مدة زمنية قصيرة لا تتجاوز العام.
- ✓ أهداف متوسطة المدى: ويشار إلى أن المدة الزمنية لهذه الأهداف تتراوح بين عامين إلى خمسة أعوام تقريباً.
- ✓ أهداف بعيدة المدى: وهي الأهداف التي تتجاوز مدة إنجازها الخمسة أعوام، وقد تزيد إلى ما يفوق عشرين عاماً وفقاً للخطة الاستراتيجيّة الموضوعة للمنشأة.

يجب تحديد الأهداف بناءً على عدّة معايير، وهي كالآتي:

- أن تكون الأهداف محدّدة، ووصف التغيرات التي ستحدث في حال تحقيقها، فكلّما كانت مفصّلة ومحدّدة أكثر زادت احتمالية تحقيقها.
- الإيجابية: يجب أن تكون الأهداف المحددة إيجابية، فمثلاً ينبغي وضع هدف ممارسة التمارين الرياضية أو القراءة بدلاً مِن هدف قضاء وقت أقل أمام التلفاز.
- إدراك الهدف ورؤيته: يجب وضع هدف ملموس، فمثلاً ينبغي وضع هدف التحدّث إلى شخص جديد كل يوم بدلاً مِن هدف تعزيز الصداقة.

- الواقعية: يجب وضع أهداف قابلة للتحقيق خلال فترة زمنية معينة، أو يمكن وضع أهداف صعبة لمعرفة العقبات التي ستواجه الشخص في الطريق، ومعرفة المهارات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق مستوىً معين مِن الأداء.

- الوقت: يمكن أن يساعد تحديد الموعد النهائي لتحقيق الهدف على التحفيز لتحقيقه بشكل أفضل وأسرع.

2- الدراسة والتعلّم: يمكن اكتساب المهارات مِن خلال اللجوء للخيارات التعليميّة التي تختلف في الفترات الزمنية لاجتيازها والحصول على الشهادة التي تُثبتها، فقد تحتاج لأسابيع أو قد تمتد لسنوات، ومِن هذه الخيارات ما يأتي:

✓ التعلم عبر الإنترنت للحصول على شهادةٍ أو درجة في دورة ما، وهو أحد الخيارات السهلة بالنسبة للطلاب.

✓ الدراسة الجامعية لفترةٍ زمنيّة تتراوح بين 4-6 سنوات بدوام كامل للحصول على درجة البكالوريوس.

✓ امتلاك رخصة لممارسة بعض المهن والأعمال بشكلٍ قانوني، وهذا يتطلّب الحصول على التدريب بشكلٍ مُستمر للحفاظ على هذه الرخص.

3- الممارسة العملية: تُشكّل الممارسة العملية ما نسبته 70% مِن خطوات اكتساب المهارات، وممّا يُساعد على اكتساب الخبرة العمليّة تطبيق ما يأتي:

✓ تولّي مهمة صعبة، كإدارة مشروع مُعيّن مِن بدايته وحتّى النهاية، أو إعطاء مُحاضرة تعليميّة أو دورة تدريبيّة لزملاء الفريق أو غيرهم.

✓ العمل كجهة اتصال احتياطية في حال غياب المشرف.

- ✓ الأخذ على العاتق تحمّل مسؤولية الإبلاغ عن نتائج المشروع.
- ✓ القيام بعرض لإدارة ميزانية المشاريع القائمة؛ بهدف إعداد الميزانية بشكلٍ يرفع من كفاءتها.
- ✓ محاولة الحصول على النقد بهدف تحسين الأداء، وتطبيق خطة لتنفيذ التحسينات المطلوبة.

الفصل الثاني

(التخطيط)

مفهوم التخطيط :

التخطيط هو وظيفة إدارية تنطوي على إعداد واحدة أو أكثر مِن الخطط التفصيلية لتحقيق التوازن المثالي بين المتطلبات والموارد المتاحة، ويتم في هذه العملية وضع هدف أو مجموعة مِن الأهداف، بالإضافة لوضع الاستراتيجيات لتحقيقها ووضع تسلسل للخطوات، ويعدّ التخطيط أيضاً عبارة عن اتخاذ القرار للطريقة التي سيتم بها القيام بفعلٍ ما.

يعدّ التخطيط أول مهام الإدارة، ويتولّى التخطيط إدارة مستقلّة أو مدير المؤسسة ذاته، ومنها تبدأ جميع مهام الإدارات الأخرى، حيث إنّ تعريف التخطيط في علوم الإدارة يوضح أنّ تلك العملية تعتمد على قراءة وفهم الأحداث الماضية مع دراسة الحاضر بدقّة، وصولاً إلى التنبّؤ الصحيح بما يمكن أن تؤول إليه الأمور في المستقبل والتوجّه بالمؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف ممكنة، وتعتمد عمليّة التخطيط على الدّراية بالإمكانات المتاحة أيضاً مع القدرة على الاختيار بين بدائل متعدّدة، فإن لم توجد تلك البدائل لا يكون لعملية التخطيط أي معنى، ويمكن للمدير الناجح أن يوجد بدائل باستخدام المهارات الإداريّة المختلفة.

مبادئ التخطيط:

يَعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مَبادئ أساسيّة، وهي:

1- الهدف: هو مِن المُتطلّبات المُهمّة لتطبيق تخطيطٍ فعّال؛ حيث تَعتمدُ عمليّة التخطيط على وضع هدفٍ مُحدّد، ومُرتبط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف مُعتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصّة الخاصّة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدّل الإنتاج، كما مِن المهم أن يكون هذا الهدف مَفهوماً وواضحاً عند كافّة الأفراد الذين يَعملون في المنشأة.

2- الفلسفة: هي كافّة المُعتقدات والأفكار الخاصّة بالطريقة المُستخدمة في الوصولِ إلى الهدف مِن التخطيط، وتختلف طبيعةُ الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتمّ بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنشأة.

3- تطبيق سياسة مُعيّنة: هي الوَسيلة المُستخدمة في التوجيه والتحكّم بالموظفين، وتُشكّل هذه السياسة مجموعة مِن المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداريّ، ومِن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظّفين، والسياسة الماليّة.

4- الخُطط: هي مجموعةٌ مِن بيانات وأهداف العمل؛ حيث تُشكّل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أمّا بيانات العمل فهي الوسائل المُستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخُطط عن التطوّر الوظيفيّ في كلّ مرحلةٍ مِن مراحل العمل.

5- الأولويات: هي دور المنشأة في تخصيص الموارد الماديّة والماليّة، والعُمّال والموظّفين بناءً على أولويّاتٍ مُعيّنة، وغالباً يُعدّ الهدف صاحب أكبر أولويّةٍ هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الأولويّات على فلسفة المنشأة، وكلٍّ مِن البيئات الاجتماعيّة، والسياسيّة، والاقتصاديّة.

فوائد التخطيط:

1- يساهم في الوصول إلى الأهداف المَطلوبة.

2- يساعد على دعم التنسيق بين كافّة أنواع الأعمال.

3- يُشارك في دعم نموّ وتطوّر المهارات الخاصّة بالمديرين.

4- يساهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشريّة والماديّة.

5- يَدعم التخطيط تكيُّف الإدارة مع العوامل الخاصّة بالمُحيط الخارجيّ، مثل التطور التكنولوجيّ، وطبيعة السوق.

أنواع التخطيط:

أ- وفقاً لتكرار الاستخدام، :

1- السياسات: هي الإرشادات المُستخدمة في تَحديد الأُسس التي يجب التقيّد بها، سواءً مِن الإدارة أو الموظّفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات مِن أجل اتخاذ القرارات المُناسبة.

2- الإجراءات: هي عبارة عن مجموعة مِن الخطوات التي يتمّ تطويرها عند ظهور أحداثٍ مُتكرّرة، وتتميّز هذه الإجراءات بأنّها دقيقة ومُفصّلة أكثر مِن السياسات، وواضحة في كُلّ خطواتها.

ب- التخطيط غير متكررة الاستخدام:

1- البرامج: هي نشاطات مُتعدّدة ومُرتبطة مع هدف أساسيّ، مثل توصيل المياه إلى بعض المناطق التي لا تحوي على تمديدات مائيّة.

2- الميزانيّة: هي بيان يحوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات.

3- المشروعات: هي مُخطّطاتٍ تحوي على مجموعةٍ مُعيّنة مِن الأنشطة الرئيسة أو الجزئيّة، وتسعى إلى الوصول لهدفٍ مُعيّن.

ج- وفقاً لطبيعة التأثير:

1- التخطيط الاستراتيجيّ: هو التخطيط الذي يُساهم بحدوث تغيّرٍ نوعيّ في المنشأة، ويُطبق مِن خلال الإدارة العُليا، ويُعدّ تأثيره طويل الأجل، ومِن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوقٍ تجاريّة جديدة.

2- التخطيط التكتيكيّ: هو التخطيط المُطبّق مِن خلال كلّ مِن الإدارتين الوسطى والعُليا، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ويُستخدم لتقديم المُساعدة للتخطيط الاستراتيجيّ، ومِن الأمثلة عليه دِراسة حجم الطلب في السوق على مُنتَج ما.

3- التخطيط التشغيليّ: هو التّخطيطُ المُطبّق مِن خلال كلٍّ مِن الإدارتين الدُنيا والوسطى، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ومِن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العمليّة الإنتاجيّة.

د- وفقاً للمُدّة الزمنيّة:

1- التخطيط طويل الأجل: يَشمل فترةً زمنيّةً طويلة وتُعادل خمس سنوات.

2- التخطيط متوسط الأجل: يشمل فترةً مُتوسّطةً مِن الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات.

3- التخطيط قصير الأجل: يشمل فترةً زمنيّةً قصيرة، وتكون أقلّ مِن سنة مثل الأيّام والأسابيع والشهور.

هـ - وفقاً للوظيفة:

1- التخطيط للإنتاج: هو التركيز على الأمور الخاصّة بالإنتاج، مثل: المواد الأولية، والإدارة الإنتاجيّة، ومُتابعة جودة الإنتاج.

2- التخطيط التسويقيّ: هو التّركيز على المَجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج.

الخُطة التسويقيّة بالإنجليزيّة (Marketing Plan): هي عبارة عن خُطةٍ تُستخدم مع مُنتجات مُحدّدة أو أسواق مُعينة أو في بيئة عمل المُنشآت وذلك مِن أجل وصف النشاطات التي تحقّق الأهداف الخاصّة بالتسويق أثناء مُدّةٍ زمنيّةٍ مُعيّنة، وتُعرَّف الخُطة التسويقيّة بأنّها الوثيقة التي تُساهم في تحديد طبيعة الاستراتيجيّة التسويقيّة التي تُطبقها المُنشأة، وعادةً تهتمّ هذه الخُطة بالتّركيز على مُدّةٍ مُحدّدةٍ تصلُ غالباً إلى اثني عشر شهراً، وتَحوي على العديد مِن تفاصيل التسويق المُهمة، مثل إجراءات العمل، والمصروفات، والأهداف التي يجب تحقيقها.

يجب أن تكون عمليّة إعداد وتنفيذ الخُطة التسويقيّة مُعتمدةً على مَجموعةٍ مِن الخطوات؛ ممّا يُساهم في تطبيقها بطريقةٍ صحيحة وتضمن نجاح التسويق في تنفيذ المُهمات الخاصة به، ومِن الممكن تلخيص خطوات الخُطة التسويقيّة وفقاً للآتي:

- ✓ فهم طبيعة السوق والمنافسين: هي الاهتمام بمُحاولة التعرّف على طبيعة السوق الذي سيُطبّق العمل أو المشروع فيه؛ حيث مِن المهم تجنّب تقليد الآخرين فلا يُحقّق هذا الأسلوب أيّ نفعٍ في مجال الأعمال لذلك تَسعى هذه الخُطوة إلى التعرّف على المنتجات التي يُريدها العُملاء في السوق، وليس المُنتجات التي يحتاجها فقط، فمن المهم دراسة القطاعات

الإنتاجيّة غير المخدومة في السوق، والتعرّف على نوعية المُنافسة فيه لتحديد نقاط ضعف وقوّة المُنافسين.

- فهم نوعية العُملاء: هي التعرّف على طبيعة كلّ عميل؛ حيث يجب عدم الخلط بين الرغبات والحاجات، فالأفراد بشكلٍ عام لا يشترون الأشياء التي يحتاجون لها، بل يشترون الأشياء التي يرغبون بها، ويعتمد فهم العملاء بطريقةٍ صحيحةٍ على إدراك الأمور الآتية:
  - الطريقة التي يَستخدمها العُملاء المتوقّعون لشراء مُنتجاتهم.
  - طبيعة العناصر المؤثّرة في اتّخاذ قرارات الشراء.
  - كيفيّة حصول العُملاء المتوقّعين على معلوماتهم حول المُنتجات.
  - الحوافز والدوافع التي تُشجّع العُملاء على شراء المُنتجات.
- اختيار وتحديد الطبقة الغنيّة: هي إدراك عدم القُدرة على استهداف كافة الناس ليكونوا عُملاءً للمُنشأة، مع الاهتمام بتأثير المُنافسة داخل السّوق؛ لذلك يجب البحث عن أحد القطاعات الغنيّة في السّوق والاهتمام بالسيطرة عليه، وبعد نجاح هذه الخطوة مِن الممكن الانتقال إلى قطاع آخر يتميّز كذلك بأنّه غني.
- استخدام وتطوير رسالةٍ واضحةٍ للتسويق: هي الاعتمادُ على أقلّ الكلمات في توضيح طبيعة المنتجات للعُملاء، ومُحاولة تعزيز قناعتهم في شرائها، ولكن يجب الحرص على صياغة رسالتين للتسويق؛ حيث تستخدم الرسالة الأولى معلومات وكلمات سهلة وقصيرة نسبياً، أمّا الرسالة الثانية فتَحوي على مَعلومات مُفصّلة حول طبيعة العمل التجاريّ والمُنتجات المُتاحة.
- تحديد الوسائل والأدوات التسويقيّة: هي اختيار الوَسائل المُناسبة للوصول إلى طبقة ونوعية العُملاء المُستهدفة؛ لذلك يجب معرفة أفضل

الوسائل التي تُناسب العُملاء؛ حيث لا يُمكن تحقيق أيّ نجاح أو فوائد عند استخدام وسيلة تسويقيّة لا تتناسب مع العُملاء، فتُعدّ هذه الوسيلة هي المُغلّف الخاص بالرسالة التسويقيّة، ومِن الأمثلة على وسائل وأدوات التسويق إعلانات الصحف، والترويج باستخدام الإنترنت، ومحطّات الإذاعة، وقنوات التلفاز، واللافتات في الطُرقات، وغيرها مِن الوسائل الأُخرى.

- ✓ تحديد الأهداف الخاصة بالتسويق والمبيعات: هي اختيار هدفٍ مُعيّن ومكتوب بصيغةٍ مفهومة مِن الممكن تنفيذه بشكلٍ سهل، كما يجب أن يكون قابلاً للقياس والتحقيق خلال زمنٍ مُحدّدٍ ومقترن به، ومِن المهم أن تعتمد الأهداف على استخدام أرقامٍ ماليّة وغير ماليّة، ومِن الأمثلة على الأرقام الماليّة متوسط قيمة المبيعات، والعوائد الماليّة خلال السنة، أمّا الأرقام غير الماليّة فمن الأمثلة عليها: عدد العُملاء الجُدد، والوحدات الإنتاجيّة المُباعة.
- ✓ تخصيص ميزانيّة ماليّة للتسويق: هي تَخصيص جزء مِن الميزانيّة الماليّة العامة لعملية التسويق؛ حيث يَعتمد طرح عمل تجاريّ أو منتج جديد على استِخدام الدعاية لتَعريف الناس به، كما مِن المهم حِساب التكاليف المترتّبة على جذب عُملاء جُدد وبيع كلّ منتج جديد مِن خلال تقسيم النفقات الخاصّة بالتسويق خلال السنة على عدد الوحدات الإنتاجيّة المُباعة، ومِن ثمّ يُضرب الرقم الذي تمّ الحصول عليه مع الهدف المُراد تحقيقه مِن أجل معرفة المبلغ المُخصّص للتسويق .

3- التخطيط الماليّ: هو الاهتمام بالموضوعات الماليّة، مثل طُرق الحصول على المال.

التخطيط الماليّ بالإنجليزيّة (Financial Planning) :هو التخطيط الـذي يـتمُّ تطبيقه لفترة طويلة الأجل؛ مِن أجل تحقيق الأرباح الماليّة المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر مِن قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السـوقيّة الخاصـة بهـا، ويُعـرَّف التخطيط المالي بأنّه النشاط الذي يساهم في اتخـاذ القـرارات المرتبطـة بطريقـة إدارة الأفراد لحقوقهم الماليّة، ويشمل التخطيط المالي مجموعـة مِـن الجوانـب، مِـن أهمهـا إعداد الميزانيّـة الماليّـة، والتخطـيط للضرائـب، وتـوفير المـال وغيرهـا. مِـن التعريفـات الأخرى للتخطيط المالي هو إعداد برنامج يساعد عـلى إدارة رؤوس الأمـوال، والشـؤون الماليّة؛ مِن خلال ربطها بإعداد ميزانيّة ماليّة.

يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق هدفين هما:

- ضمان توفير المال: هو الهدف الأساسي والأول مِن أهداف التخطيط المالي؛ إذ مِن المهم وجود مالٍ كافٍ في الشركة؛ مِن أجل تنفيذ العديد مِـن النشـاطات والمهـام، مثل الحصول على أصول طويلة الأجل، وتغطية المصاريف اليوميّة، وضمان وجود تمويل مالي في الوقت المناسب.

- عدم استخدام موارد الشركـة وإهـدارها دون داعٍ: هـو الهـدف الثـاني للتخطـيط الماليّ، والمرتبط بالتمويل الزائد للموارد الـذي يتشـابه مـع نقـص أو عـدم كفايـة المال، في حالة وجود فائض ماليّ مِن المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هـذه الموارد الماليّة؛ مِن خلال الاستفادة منها بأفضل الطُرق الممكنة، وتجنّـب إهـدارها الذي قد يؤدي إلى حدوث خسارة ماليّة كبـيرة للشركـة، ويـتمُّ تطبيـق التخطـيط المالي للمنشآت على مدة زمنيّة قصيرة أو طويلة.

ويركــز التخطــيط المــاليّ طويــل الأجــل عــلى الإنفــاق الرأســماليّ، ويُطلــق عــلى الخُطـط الماليّـة قصـيرة الأجـل مسـمى الميزانيّـات، وتحـوي عـلى خُطـةٍ خاصـة

في العمل يتمّ إعدادها لسنة ماليّة أو أقلّ.إنّ التخطيط الماليّ الصحيح يعتبر مِن وسائل نجاح المشروعات التجاريّة، وتشمل أهميته النقاط الآتية:

- المحافظة على الأموال: هي تقدير التخطيط المالي للحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال، ممّا يساهم في تجنّب هدره وضياعه في حالات الإفراط الرأسماليّ.
- المساعدة على اختيار الهيكل الرأسماليّ المناسب: بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات المصادر المتنوّعة، وتُستخدم في الفترات الزمنيّة قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويلة الأجل. ويُعدُّ التخطيط الماليّ مِن الأمور الضروريّة للاستفادة مِن مصادر المال في الأوقات المناسبة؛ إذ إنّ الأموال طويلة الأجل يتمُّ الحصول عليها مِن أصحاب السندات والمساهمين، ويتمُّ تحصيل الأموال متوسطة الأجل مِن المؤسسات الماليّة، أمّا الأموال قصيرة الأجل فهي الأموال الخاصة في المصارف التجاريّة.
- المساهمة في تمويل المشروعات: هي وضع التخطيط الماليّ لخطة تمويليّة تساعد على تحديد كيفيّة استخدام الأموال الخاصّة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار.
- المشاركة في النشاطات التنفيذيّة: هي دور التخطيط الماليّ في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجاريّة؛ مِن خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات ماليّة صائبة تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبَين.

- تعزيز الرقابة الماليّة: هو توفير التخطيط الماليّ لقاعدة أساسيّة تساهم في فحص النشاطات الماليّة؛ مِن أجل المقارنة بين الإيرادات الفعليّة والمُقدّرة، مع التكاليف التقديريّة والفعليّة.
- المساعدة على تجنّب الأزمات التجاريّة: هي وسيلة مِن وسائل التخطيط الماليّ التي تُقدّم المساعدة للمنشآت؛ مِن أجل تجاوز أو تجنّب الأزمات والمفاجآت التي تُؤثر سلبيّاً في بيئة العمل.
- الربط بين الحاضر والمستقبل: هو توفير متابعة للمتطلبات الحاليّة الخاصة في أموال المنشأة، مع المتطلبات المتوقّعة في المستقبل؛ عن طريق وضع مجموعة مِن التوقّعات، والخُطط التي تسعى لدعم نمو الشركة وتطوّر مبيعاتها.

يعتمد التخطيط الماليّ على تطبيق مجموعة مِن المراحل هي:

- تحديد العلاقات بين العملاء والمُخططين: هي المرحلة الأولى مِن مراحل التخطيط الماليّ، وتعتمد على دور المُخطّط الماليّ في توثيق كافة الخدمات التي سيتمُّ تقديمها للعملاء، ممّا يساهم في تعزيز الاتفاق بين كلٍّ مِن المُخطط الماليّ والعميل حول طريقة اتخاذ القرارات.
- جمع البيانات الخاصة في العملاء: هو دور المُخطط الماليّ في الحصول على البيانات المناسبة والخاصة في كلّ عميل؛ ممّا يساهم في تحديد الوضع الماليّ الخاص بكافة العملاء، وطبيعة موقفهم مِن المخاطرة، وأهدافهم الشخصيّة.
- تقييم الوضع الماليّ الخاص في العملاء: هي المرحلة الثالثة مِن مراحل التخطيط الماليّ، وتعتمد على تحليل المعلومات الخاصّة في العملاء؛ مِن أجل تقييم أوضاعهم الماليّة، وتحديد الأمور التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ويشمل هذا التقييم تحليل الأصول الماليّة للعميل،

والالتزامات والنفقات المترتّبة عليه، والاستثمارات أو المتطلبات الضريبيّة.

- تقديم توصيات أو بدائل التخطيط الماليّ: هي تقديم التخطيط الماليّ للتوصيات التي تساهم في معالجة الأهداف الخاصة في العملاء؛ من خلال الاعتماد على معلوماتهم، ممّا يساهم في تقديم المساعدة للمُخطط الماليّ؛ حتى يتمكن مِن مراجعة التوصيات التي تسمح للعميل باتخاذ القرارات الصحيحة.
- تنفيذ التوصيات الخاصة بالتخطيط الماليّ: هي المرحلة قبل الأخيرة مِن مراحل التخطيط الماليّ، وفيها يتمُّ الاتفاق بين المُخطط الماليّ والعميل على طريقة تنفيذ التوصيات؛ إذ مِن الممكن أنّ يُدرّب المُخطط العميل على هذه التوصيات، ومِن ثمّ يُنسّق عمليّة تنفيذها معه.
- مراقبة التوصيات الخاصة بالتخطيط الماليّ: هي المرحلة الأخيرة مِن مراحل التخطيط الماليّ؛ مِن خلالها يتمُّ الاتفاق بين العميل والمُخطط الماليّ على تطبيق الرقابة الخاصّة بتنفيذ الأهداف، سواءً عن طريق العميل أو المُخطط الماليّ.

توجد مجموعة مِن العوامل التي تؤثر في التخطيط المالي مِن أهمها:

- العوامل البشريّة: هي العوامل المتعلّقة بالأفراد ضمن المنشآت، ويعتمد تأثيرها على تطبيق مجموعة مِن الأمور مِن أهمها:

✓ اختيار القوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة، والخبرة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ توفير التدريب الذي يساهم في دعم المهارات والمعارف الخاصّة بالموظفين.

- العوامل التقنيّة: هي الدمج بين التخطيط الماليّ والتقنيات التكنولوجيّة المعاصرة، ممّا يؤدي إلى زيادة فعاليّة تطبيق النشاطات، ودعم الحصول على الأرباح وتقليل كمية التكاليف والخسائر.

4- التخطيط السياسيّ: هو مُتابعة الموضوعات العامة للدّول، مثل السياسات الداخليّة والخارجيّة، والتشريعات.

يُعتبر التّخطيط السياسي سمةً مِن سمات العصر الحالي في شتى أرجاء العالم، ويشمل هذا النوع مِن التخطيط كافّة القطاعات ضمن نطاق الدولة، بل وتعدّاه إلى إلزام جميع القطاعات بتحديد الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الخطط التي تسعى لتحقيق الأهداف بشكلٍ دوري وذلك للتمكّن مِن حلّ العراقيل والمشاكل التي قد تَحدث أثناء اتّباع الخطط وحلّها في الوقت المناسب.

يتضمّن التخطيط السياسي جميع الدّراسات الاستراتيجيّة سواءً على مستوى التخطيط القومي أو على مستوى التخطيط السياسي العسكري أو على مستوى التخطيط التخصّصي.

يتضمّن مفهوم التخطيط مِن منظورٍ سياسي عدداً مِن النقاط، هي:

✓ عمل افتراضات عن ما ستكون عليه الحال مستقبلاً، ومِن ثم وضع عددٍ مِن الخطط التي توضّح الأهداف المطلوب التوصل لها، والأدوات أو العناصر الواجب الاستعانة بها لتحقيق تلك الأهداف المنشودة، بالإضافة لكيفيّة استخدامها وخط سيرها والمراحل المختلفة التي يلزم المرور بها، بالإضافة لعنصر الوقت اللازم لتنفيذ جميع المهام الموضوعة.

- ✓ تطوير الأهداف في المنظّمة وجميع الأهداف في الوحدات الفرعيّة، بالإضافة لتسمية وتطوير البدائل في العمل، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويتمّ إجراء ذلك ضمن إطارٍ منظّم لتقييم المخاطر الخارجيّة بالإضافة لجميع الفرص المتاحة، ومراجعة جميع عناصر القوّة والضعف.
- ✓ يهدف التخطيط إلى تحقيق جميع الأهداف المنشودة، وتحديد جميع الأطراف للوصول إلى جميع الأهداف.

5- التخطيط الاقتصاديّ: هو التّركيز على الشؤون الاقتصاديّة؛ مِن أجل دَعم التنمية الخاصّة بالدخل القوميّ.

- أهمية التخطيط في الحياة الشخصية:

يعتبر التخطيط أمراً ضرورياً لتنظيم الوقت واستغلاله قدر المستطاع، بالإضافة لأهميته في عمل مسار واضح للشخص ليوازن بين الجوانب المختلفة في حياته، وهذه بعض الأمور التي توضح أهمية التخطيط لتحقيق النجاح في الحياة:

1- تقليل الإرهاق: يقلل التخطيط مِن الإرهاق والتعب بشكل كبير، حيث إنه يمنح الشخص الراحة لمعرفته ما عليه فعله في يومه ويكون على معرفة واضحة بأهدافه والأوقات التي مِن الممكن أن تتحقق فيها.

2- تخطي العقبات: يجعل التخطيط الشخص مستعداً لمواجهة العقبات التي قد تظهر في حياته، بالإضافة إلى زيادة قابليته للتأقلم مع الظروف المختلفة وتخطي العقبات.

3- التقييم الذاتي: التخطيط للأنشطة بشكل يومي أو أسبوعي يجعل الشخص قادراً على تقييم آداءه تجاه الأهداف التي تم وضعها.

أهمية التخطيط في العمل:

يساعد التخطيط في عالم الأعمال والشركات والمؤسسات على متابعة مسار العمل وتحديد الأمور التي تحتاج إلى تعديل وتحسين مستقبلاً، ويشمل التخطيط على وضع توقعات مستقبلية وتصورات للنتائج التي ترغب الشركة في تحقيقها، بالإضافة لتحديد الخطوات اللازمة للوصول للأهداف والنجاح في العمل، ومِن الأمور التي تجعل التخطيط مهماً في العمل ما يأتي:

1- استغلال الموارد: توفر عملية التخطيط المعرفة الكاملة للموارد المتوفرة في الشركة، وهذا يجعل اتخاذ القرارات لاستغلالها بأفضل طريقة عملية سهلة نسبياً، وإن استغلال الموارد بالطريقة المثالية يزيد مِن الإنتاجية ويقلل نسبة الخسارة.

2- تحديد الأهداف: واحداً مِن عوامل نجاح العمل هو تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها وتحقيقها، وهو جزء رئيس مِن عملية التخطيط.

3- إدارة المخاطر: عند القيام بوضع خطة عمل لشركة ما؛ وتحديداً للشركات الكبيرة، يتم وضع عدّة تصورات وتوقعات للأمور التي قد تحدث أثناء سير خطة العمل، وهذا يجعل تخطي العقبات وإدارة المخاطر أقل أضراراً على الشركة.

4- بناء فريق متعاون: بعد الإنتهاء مِن إعداد خطة العمل وتوزيعها على أعضاء الفريق يعرف الجميع مسؤولياتهم بشكل محدد، بالإضافة إلى معرفتهم لأهمية التعاون كفريق واحد للاستفادة مِن خبرات الجميع للوصول لهدف أو أهداف جماعية.

إنّ العمل ضمن فريق (Team Work) هو أحد أساليب وأنماط العمل العصري الحديث الذي يقوم على أساس تقسيم المهام والوظائف على مجموعةٍ مِن الأشخاص الذين يعملون في نفس المنظمة، والتي يجمعها هدفٌ واحد ومصلحةٌ عامةٌ، بحيث يتمّ استغلال واستثمار كافة مهارات الفريق على اختلافها وتعدّدها في سبيل خدمة المنظمة، ولضمان تحقيق نتائج أفضل ومخرجات أعمال أكثر جودة، علماً أنّ نجاح فريق العمل يتطلب العديد مِن المتطلبات والمجهودات الفردية والجماعية التي تضمن تحقيق ذلك.

ومِن عوامل نجاح فريق العمل ما يلي :

1- امتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثّل بشكلٍ مباشرٍ في كلٍّ مِن: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، والتي تعدّ أساساً للقيام بالأعمال المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وميدانها.

2- امتلاك القدرة على التخطيط، والذي يعدّ مفتاحاً أساسياً وأداةً حتميةً نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة، سواءً كانت هذه الأهداف قصيرةً، أو متوسطةً، أو بعيدة الأجل، بحيث يتمّ تحديد هذه الأهداف بدقةٍ، ويتمّ تقسيم الأعمال والمهام على الفريق، ويضع جداول زمنية لتنفيذ كل منها، كما يتمّ تحديد السُبل والموارد المُتاحة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن ما تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر.

3- إدراك المفاهيم الرئيسة للإدارة الاستراتيجية، والتي تعدّ مِن الأساليب الإدارية الضرورية للعمل في ظلّ التحديات التي تواجهها المنظمات والعاملين فيها حالياً.

4- العمل بروح الفريق الواحد الذي تجمعه مصلحةٌ مشتركةٌ، وعدم الاهتمام بالجانب الشخصي بصورةٍ تفوق الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وذلك عن طريق وجود احترامٍ وتآخٍ ضمن أعضاء الفريق، واتّباع أساليب المنافسة الشريفة والابتعاد عن المنافسة اللاأخلاقية التي تضرّ مصلحة العمل بشكلٍ مباشرٍ.

ومِن أهم عوامل نجاح فريق العمل تتلخص بما يلي :

1- القدرة على إعداد التقارير الدورية، سواءً كانت الأسبوعية، أو الشهرية، أو حتّى السنوية، والتي يتمّ فيها تقييم مدى الإنجاز في المؤسسة، ومدى سيرها في الطريق الصحيح نحو أهدافها، حيث يتيح ذلك إمكانية رصد الأخطاء وتقويمها في الوقت المناسب قبل تفاقمها.

2- القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالعمل في المنظمة، ومعرفة سوق العمل المطلوب، وحاجات الزبائن المتغيرة، ووضع الخطط القادرة على المنافسة.

3- القدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء الفريق.

4- الحرص على التعلّم المستمر، وذلك مِن خلال القدرة على اكتساب معارف ومهاراتٍ واتجاهاتٍ جديدة في العمل، والتركيز على التدريب والتمكين، وأخذ الدورات التأهيلية، ومواكبة التطور التقني، وامتلاك القدرة على استخدام التقنيات الحديثة.

5- فهم ثقافة الآخرين واحترامها، وتقبّل وجهات النظر المختلفة، ومحاولة جمع الآراء واختيار الأفضل منها لخدمة المصلحة العامة.

6- تنظيم الوقت واحترامه، وتجنّب إضاعته في أمورٍ خارج العمل، والحرص على تقديم مخرجات أعمال مناسبة وضمن المواصفات المحددة، والانطلاق مِن مبدأ الاتقان والإخلاص في العمل الذي يقود إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف.

الفصل الثالث

(التفاوض)

التفاوض:

يرتبط مصطلح التفاوض الـذي يُسـتخدم في المعـاملات الكبـيرة بـين المؤسسـات التجارية والصناعية وبين الدول في التعاملات الدبلوماسية بمفهومِ حل المشكلات التـي تواجه البشرِ غير المنخرطين في نشاطات التفاوض بصورةٍ عمليـة، حيـث يَحتـاج أغلـب البشر في المجتمعات الحديثة إلى امتلاك مهـاراتِ التفـاوضِ وحـل المشـكلات لمواجهـة المشاكل الطارئة والحصول على المكاسب التـي يرغبـون في تحقيقهـا، والتـي أرغمـتهم الظروف على التفاوض مِن أجل الحصول عليها. ما يحدث أنَّ الكثير مِن النـاس الـذين لا يدركون قيمة التفاوض في حل الأزمات يَـخسرون الكثـير مِـن الطاقـة، والمـال، وربمـا العلاقات الاجتماعية، بسبب التسرّع والقرارات الخاطئة، لـذا فـإنّ التعـرف عـلى مثـل تلك المهارات يُمكنُ أنْ يُمثّل مكسباً لأغلب الأشخاص المُنخرطين في الحياة العملية.

مهارات المفاوض الناجح:

1- الاستماع الفعّال: على المفاوض التمتع بمهارة الاستماع بفعالية للطرف الآخر أثناء النقاش، والمقصود بالفعالية هنا ملاحظة لغـة الجسـد والتواصـل اللفظـي بهـف الوصول إلى حلول ومكاسب، ومِن الطبيعي أن يكون المفاوض الأكـثر مهـارة هـو الذي يقضي الوقت الأطول في الاستماع للطرف الآخر.

2- الــتحكم في الــذات: يجــب أن يــتحكم المفــاوض في عواطفــه ويبقــي انفعالاتــه تحــت الســيطرة أثنــاء المفاوضــات، فالشــعور بالإحبــاط أثنــاء

النقاش حول القضايا الخلافية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها على الإطلاق.

3- الذكاء اللغوي: يجب أن يكون المفاوض قادراً على التواصل مع طرف أو أطراف المناقشة لفظيًا بصورة واضحة ودقيقة، ويجب أن تكون تلك المهارة حاضرة لتجنّب إساءة فهم شرح قضية أو تفصيلة ما على سبيل المثال.

4- حلّ المشكلات: الهدف النهائي مِن التفاوض هو الوصول إلى حلول ومكاسب، لذا يجب أن يقف المفاوضون على أرضية العمل على حل المشكلات وليس فقط المكسب مِن المفاوضات، كما أنّ الابتعاد عن التعاون وعدم نية الخروج بحلول مفيدة يمكن أن يؤدي إلى انهيار التواصل بين أطراف التفاوض وفشل العملية بأكملها.

5- اتخاذ القرار: في مرحلة ما مِن مراحل التفاوض قد يكون على المفاوض اتخاذ قرار لحظي لإنهاء حالة جمود ما أو إجراء ترتيبات مساومة، في الحالات التي لا يسمح فيها الوقت لفريق التفاوض بالمناقشة يجب أن تكون تلك الصفة موجودة في القيادات على الأقل.

6- المهارات الشخصية والموثوقيّة: المفاوض الناجح يجب أن يكون قادرًا على إقامة علاقات جيدة مع أطراف التفاوض، واستخدام تلك العلاقات والمهارات الشخصية في إقناع الآخرين بقضيته، ويجب أن يعزز ذلك حالة مِن الثقة في شخص المفاوض مِن جميع الأطراف مِن ناحية كونه ملتزمًا بتنفيذ الوعود والاتفاقات.

مهارات التفاوض:

1- طلب المشورة: يُعتقد أنّ طلب النصيحة والمشورة مِن الطرف الآخر عبارة عن ضعف أو عدم خبرة ومعرفة، ولكن أثبتت الدراسات أنّ الذين يستشيرون شركائهم يكونون أكثر كفاءة مِن الذين لا يقومون بذلك، كما أنّ الاستشارة تساعد على تعزيز ثقة الآخرين بأنفسهم، وتقوية العلاقة.

2- الصمت في التفاوض: قد يلجأ الشخص إلى ملء أي فترة صمت بتقنيات الإقناع والحجج، ولكن هذه الطريقة قد تكون خاطئة، فمن الجيد الصمت للحظات قليلة بعد انتهاء الطرف الآخر مِن الكلام لاستيعاب ما قاله ثمّ الرد عليه رد مناسب.

3- أخذ استراحة للمشي: عندما تطرأ حالة جمود على عملية التفاوض فمن الجيد التوقف وأخذ استراحة والذهاب للمشي على الأقدام، إذ يساعد المشي على تعديل المزاج، وإعطاء منظور مختلف عن الموضوع، وتدفق الأفكار الإبداعية.

مهارات حل المشكلات:

1- التعبير عن الأفكار: مِن المهم أثناء حل المشكلات التعبير بشفافية ووضوح عن الأفكار ووجهات النظر، حيث إنّ التزام الصمت يجعل حل المشكلة مهمة صعبة جداً، وينبغي أن يقوم الشخص المسؤول عن حل مشكلة بحَث الأطراف على التحدث وتسهيل عملية الحوار فيما بينهم والاستماع لجميع الأفكار ووجهات النظر.

2- التفكير التحليلي: يوفر التفكير التحليلي إطاراً منطقياً لحل المشكلات؛ حيث إنّه يعتمد على تحديد مجموعة مِن الأسباب المحتملة التي أدت إلى المشكلة وتحليلها لإيجاد السبب الفعلي، ويشمل التفكير التحليلي مهارات التقييم والمقارنة والاختيار، ويُساعد على العثور على أفضل بديل متاح لحل المشكلة.

3- التفكير الإبداعي: يقود التفكير الإبداعي إلى تخيُّل مجموعة كبيرة مِن الحلول للمشكلة، ويتطلب خلق أفكار قد تكون غير واقعية ولا ترتبط بالمشكلة بادئ الأمر، ويوجد عدة عناصر رئيسة للتفكير الإبداعي، وهي:

- ✓ تطوير الأفكار.
- ✓ وضع العديد مِن الأفكار.
- ✓ خلق مجموعة كبيرة مِن الأفكار غير المألوفة.

عناصر التفاوض وحل المنازعات:

1- المصالح: مِن الطبيعي أن تكون المصلحة هي الدافع الرئيس للتفاوض، غالبًا ما تكون المصالح مخفية وغير معلنة، إلا أنّها توجه عملية التفاوض إلى الطريق الأمثل، وذلك بحسب مهارة المفاوض.

2- المشروعية: السعي وراء الصفقات التفاوضية يجب أن يعتمد على العدل، فمن الطبيعي أن تفشل مفاوضات ولا يتوصل طرفا نزاع إلى حلٍ مرضٍ عندما يشعر أحد الأطراف أنه مستغل مِن قبل الطرف الآخر، لذا يجب أن تكون المطالب والمقترحات مشروعة وعادلة في نظر الطرف الآخر.

3- البدائل والخيارات: يجب أن تشمل أية مفاوضات لحل نزاع أو التوصل إلى اتفاق مجموعة مِن البدائل والخيارات المتاحة لدى فريق التفاوض، بمعنى تجهيز السيناريوهات البديلة في حالة فشل التوصل إلى حلول في أحد المراحل.

نظريات التفاوض:

تقوم عمليات التفاوض وحل النزاعات على نظريتين أساسيتين، الأولى كلاسيكية وتقوم على تحديد طرفي التفاوض الموقف والهدف النهائي مِن المفاوضات والعمل على تحقيقه، ويمكن أن تقدم تنازلات مِن الطرفين للوصول إلى صيغة وسطى مرضيّة، والنظرية الثانية هي نظرية التفاوض المنظم، والتي تهدف إلى مساعدة أطراف التفاوض على التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح مختلف الأطراف بأقصى حد ممكن، وتتميز تلك النظرية في التفاوض وحل النزاعات بأنّها تستغرق وقتاً أقل للوصول إلى حلول، ولا يتم فيها تقديم تنازلات قد تكون مرهقة على أطراف التفاوض.

الفصل الرابع

(اتّخاذ القرارات)

اتّخاذ القرار:

تمـرّ حيـاة الإنسـان بالعديـد مِـن المتغـيرات والظـروف والمواقـف التـي تسـتثير دافعيّته تجاه أمرٍ على حسابِ أمورِ أخرى، أو تجعله مُقيَّداً باختيـارِ أمـرٍ بـين مجموعـة مِن الأمور أو المتغيِّرات؛ بقياسها في ميزانِ الأولويّات والمتطلَّبات المُتاحة والمفروضة، وقد يدخل الإنسان نتيجة ذلك في جوٍّ مِن الحيرة والتخبّط نتيجة تعريضـه لعمليّـة المفاضـلة أو الاختيار الطـوعي أو الـقسري، يجـري ذلـك عـلى صـعيد الأفـراد والمؤسّسـات وحتـى المجتمعات؛ إذ تزخر جميع القطاعات بالمواقف اليوميَّة والمستمرة التـي تتطلَّـب فعليـاً تحديد اختيارٍ أو بديل مِن بين جميع البدائل المتاحة والممكنة فيما يُعرَف إدارياً باتّخـاذ القرار.

يتميَّز اتخاذ القرار بمكانته الجوهريَّة في العمليَّات الإداريَّـة؛ إذ لا بـدَّ مِـن وجـود القرارات والمفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها.

تُشير معاجم اللغة العربيَّة إلى تعلُّق مصطلح اتخاذ القـرار بـالنُّظم الإداريَّـة؛ إذ تُعرِّفها المعاجم بأنها شغلُ المدير ومشغلته، واتّخاذ القرار في اللغة هـو اختيـار نهـجٍ، أو طريقٍ، أو آليَّة للسلوك مِن بين عدد مِن البدائل والخيارات المُمكنـة أو المتاحـة، أو هـو الرأي عند مَن يملك اختياره وتصديره.

أما اتّخاذ القرار اصطلاحيّاً، تتنوّع التعريفات الاصطلاحيَّة لاتّخـاذ القـرار في طرحهـا بالإشارة إلى اتّجاه العمليَّة وتصنيفها مِن الأصل، فعمليَّة اتخاذ القرار طبقاً لمن يصنّفها بأنَّهـا عمليَّة تفكير أو مهارة عقليَّة عُليا تُعرَّف بأنَّها إحدى عمليَّـات التفكـير المركَّبـة والهادفـة إلى اختيار البديل الأفضـل، أو الحـلّ الأمثـل والأكـثر ملائمـة لتحقيـق الهـدف بمـا يتناسـب مـع خصائص الموقف، وتنوّع البدائل، كما توصف وفق هذا النمط بأنها عمليَّة عقليَّة مُخطَّطـة

ومنظَّمـةٌ، تعتمـد المفاضـلة بـين جميـع البـدائل والحلـول المطروحـة لحـلِّ موقـفٍ، أو مشكلةٍ، أو حالةٍ مِن اللاتوازن؛ لاختيار أنسب الحلول وأنجحهـا في الوصـول إلى الهـدف اعتماداً على المعلومات الأوليَّة المدروسة، وانتهاجاً لمهارات التشخيص، واستمطار جميـع البدائل المُمكنة وتقييمها، ثمّ تنفيذها بعمليَّة مُخطَّطة مُسبقاً، ثمّ تقـويم نتـائج القـرار المُنتقى وتقييمه.

تعريف اتّخاذ القرار إداريّاً:

استند المختصّون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بصورةٍ عامَّـة عـلى خصائصـه العامة؛ مِن حيث المحتوى التعبيري، والشكل التعبـيري، والمحتـوى النظـري أو المحتـوى الفكري للحالة أو المضمون المتعلِّق بالقرار، ليصطلحوا مِـن خـلال تلـك الخصـائص عـلى تعريف القرار بأنَّه عمليَّة اختيـار مدروسـة لأحـد البـدائل المُتاحـة المتـوفّرة، تـتمّ وفـق تحليلٍ مُوسَّع لجميع جوانب الموقف أو المشـكلة الخاصَّـة بـالقرار، وبـذلك فـإنَّ عمليَّـة اتخاذ القرار مِن وجهـة نظـر الإدارة تتسـم بكونهـا عمليَّـة مفاضـلة موسَّـعة وتحليليَّـة، تستهدف اختيار بديل واحد مِن بين مجموعة مِن البـدائل المتاحـة والمقترَحـة؛ لتحقيـق هدف أو مجموعة مِن الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله.

تصنيف اتّخاذ القرار:

انـتهج البـاحثون في وصـف اتخـاذ القـرار منـاهج مختلفـةً في تصـنيفه؛ اعتماداً على المهارات التي تتطلَّبهـا وتغلـبُ عـلى جوِّهـا، فقـد صُـنِّفت عمليَّـة اتخـاذ القـرار في أصـنافٍ مِـن وجهـةِ نظـر البـاحثين فيهـا، فتوجَّـه الـبعض إلى وصفها بأنَّها واحدةٌ مِن استراتيجيَّات التَّفكير، مبرِّرين ذلك بارتباطها بمهارة حلِّ

المشكلات، وعمليّة تكوين المفاهيم، مع محافظتهم على استقلاليّة كلّ استراتيجيَّة مِن تلك في البحث والدِّراسة والإجراء؛ لما تتضمّنه كلٌّ منها مِن خطواتٍ وعمليَّات مُتباينةٍ ومُتمايزةٍ فيما بينها.

فيما يعرض جانبٌ آخرٌ مِن الباحثين توجُّههم لوصف عمليَّة اتخاذ القرار بأنَّها ذاتها عمليَّة حلّ المشكلات التي هي في واقعها مجموعةٌ مِن المثيرات والمحفّزات التي تحتاجُ إلى قراراتٍ بشأن معالجتها وحلِّها، ونتيجةً للتطابق والتشابه في كلا العمليّتين فقد وُصِفت عمليَّة اتخاذ القرار مِن وجهة نظر هؤلاء على أنَّها ذاتها عمليَّة حلّ المشكلات. وقد يكون الملائم في تصنيف اتخاذ القرار كعمليَّةٍ ما ذهب إليه آخرون بوصفها إحدى مهارات التَّفكير العليا أو المُركَّبة، مثل: التفكير النَّاقد، وحلِّ المشكلات، والتفكير الإبداعيّ.

أهميّة اتّخاذ القرار:

تبرز أهميَّة اتّخاذ القرارات مِن النَّاحية الإدارية في جوانب التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة أو تتبنَّاها؛ لتعكس مِن خلالها هويَّتها، وجوانب اختصاصها، وحدودها المكانيَّة والزَّمانيَة، كما تظهر أهميَّة اتخاذ القرارات في تحديد الشركات لمُدخلاتها ومواردها، ورسم الأساليب والآليات النَّاظمة لعملها ونُظُم تشغيلها، وبناء السلم الهيكلي والتنظيمي المناسب لنشاطاتها وإمكاناتها، ولا يُغفَل جانب اتخاذ القرارات في الدوائر الرقابيَّة والإشرافيَّة التي تُعنى بقياس الأداء وتقييم الأعمال، وما يترتّب عليها مِن مسارات تصحيحية وخُطط بديلة، تحتاج إلى تغليب المصالح وفقاً للبدائل المتاحة والسلوكات الواجبة أو المواقف الطارئة.

صنع القرار:

هي تلك العملية التي تسعى إلى إيجاد حل جذري لمشكلة ما تقف عائقاً في وجه سير عمليات المنشأة، والبحث الدؤوب عن الحل الأفضل بين مجموعة مِن الحلول المطروحة عن طريقة المفاضلة بينها، ويتطلب ذلك مِن إدارة المنظمة اختيار البديل الأمثل بكل حيطة وحذر؛ سعياً لحل المشكلة وبالتالي صنع القرار.

ومِن الجدير بالذكر أنّ عمليّة صنع القرار تمر بعدة مراحل وخطوات، أولها تحديد المشكلة واستيعابها، ثم البدء بتحليلها وتقييمها، ويبدأ الشخص المخوّل بصنع القرار باستقطاب المعلومات وجمعها، وينتقل بعدها لاقتراح الحلول المناسبة وتقييمها ثم اختيار الأفضل مِن بينها. ويمكن تعريف عمليّة صنع القرار بأنّها عمليّة ديناميكية تمر بعدة مراحل، بدءاً مِن مرحلة التصميم والانتهاء باتخاذ القرار، ومِن أبرز سماتها أنها أسلوب متسلسل منطقي في اتّباع الخطوات في التوصل للقرار الصائب، وكما أنّها تعتمد في شق طريقها على اكتشاف البديل الأمثل وتحديده بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

القرار الإداري:

القرار الإداري هو مجموعة مِن الإجراءات التي يتخذها المدير أو الهيئة الإدارية العُليا التي تتكون مِن عدد مِن الأشخاص والمتنفذين داخل المؤسسة، وتكون هذه القرارات أو الإجراءات مُلزمةً للموظفين والإدارة أيضاً، ولا يصح تجاوزها أو تجاهلها، وفي حال حصل ذلك تتخذ الإدارة مجموعةً مِن التدابير والترتيبات بحق المخالفين، ويمر القرار الإداري بمجموعةٍ مِن المراحل.

مراحل صناعة القرار الإداري:

1- تحديد المشكلة: يجب على المدير تحديد ماهية المشكلة التي تتطلب القرار الإداري؛ لتصحيح مسارها في مؤسسته، ومِن ذلك معرفة الأسباب الحقيقية وراء المشكلة، وأهمية المشكلة مِن عدمها، فلا يُعقل أن يقف المدير عند توافه النقاط السلبية، ويترك ما هو أعظم، كما يجب التفريق بين الأسباب والنتائج، ومدى تأثيرها على جوهر العمل.

2- جمع المعلومات: يمكن للإدارة تشكيل لجنةٍ مِن الموظفين الأكفياء؛ لتقديم معلومات حول المشكلة، ولا سيما إنّ كانت صعبة، وتتطلب حلاً سريعاً، وسوف تُساعد هذه المرحلة على الانتباه لبعض الحلول الفعالة، بدءاً مِن التعرّف على عمق المشكلة، وتحليل البيانات المتوفرة حولها تحليلاً دقيقاً.

3- معرفة الحلول: تخرج الحلول وفقاً لطبيعة المشكلة أولاً، ودرجة تأثيرها، وحالة المؤسسة، فليس منطقياً أنّ تسرح مؤسسة جديدة مثلاً موظفيها، أو تفصل أصحاب الخبرات في الفترة التي تقطف المؤسسة ثمار جهدهم وخبرتهم في العمل، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة، واللوائح القانونية التي تعمل وفقها.

4- اختيار الحل الأفضل: بعد أن تطرح مجموعةٌ مِن الحلول، فيجب المقارنة فيما بينها؛ لاختيار الحل الأفضل مِن ناحية النتائج الفعالة لتنفيذه، بالإضافة إلى محدودية الآثار الجانبية التي قد تنعكس على أرض الواقع، بالتزامن مع تطبيق الحلول إلى جانب مواءمة الحل لسياسة المؤسسة، ومدى استعداد الموظفين للتجاوب مع الحل.

5- إصدار القرار: إصدار القرار هي على الأغلب المرحلة شبه الأخيرة في مراحل صناعة القرار الإداري، وذلك بإعلام الموظفين بالقرار عن طريق الاجتماع بهم مثلاً، أو تعميمه بطريقةٍ مكتوبةٍ بإرساله عبر البريد الإلكتروني الخاص بالعمل، ووضعه في اللوائح الداخلية للمؤسسة.

6- مراقبة سير الحل وإدخال التعديلات: بعد اتخاذ القرار، وتقديم الحلول، يتوجب على الإدارة مراقبة سير الحل بشكلٍ عملي، وفي حال ملاحظة وجود بعض الإشكالات التي تُعرقل عملية الإصلاح، يتم التعديل على القرار.

أمور يجب مراعاتها عند صناعة القرار:

1- اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، والبدء في تنفيذه.

2- زيادة فعالية القرار لاختبار مدى نجاحه، أو السقف الذي يمنحه لأصحاب القرار؛ للتحرك في الاتجاه الصحيح أكثر، وذلك مِن خلال تقييم النتائج الأولية، والتعديل عليها وفقاً للنتائج.

3- توخي الدقة عند جمع المعلومات.

4- عدم التسرع في اتخاذ القرار، وفي ذات الوقت لا يجب أن تأخذ العملية وقتاً أطول مِن المطلوب.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

إنّ الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذه أن صنع القرار عبارة عن عمليّة ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة؛ لتفادي وقوع

الأمور السلبيّة، أما فيما يتعلّق بعمليّة اتخاذ القرار فهي عبارة عـن رد فعـل لما يحـيط بالقرار مِن مؤثّرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المـدير النـاجح هـو مَن يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروّي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها.

عملية صنع القـرار هـي البدايـة الأولى أو التمهيـد لبـدء البحـث عـن عـدد مِـن البدائل وتمريرها بعدة عمليّات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب مِن بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائيّة لعملية صنع القرار.

خطوات اتخاذ القرار:

1- تحديـد الموضـوع الأسـاسي الـذي يحتـاج إلى اتخـاذ القـرار، وتحليلـه ومعرفـة المشاكل التي تتعلّق به.

2- جمع المعلومات حول الموضوع المنوي اتخاذ القرار بشأنه، فعند تجمّـع صـورةً كاملةً لدى الشخص عن الموضوع فإنّه يسهل عليه معرفة الاتجاه السليم، فـأيّ معلومةً مغلوطةً في هذه المعلومات تسيّر القرار بالاتجاه غير السليم، كما يجب دراسة الوضع والبيئة المحيطـة بالموضـوع وجمـع المعلومـات عنهـا؛ لأنّ بعـض القرارات تنفع في بعض البيئات ولكنها تفشل في البيئات الأخرى على الرغم مِن أنّ القضية ذاتها.

3- تحديد الخيارات المتاحة المتعلّقـة بالموضـوع وحصرهـا للـتمكّن مِـن دراسـتها ومعرفة ايجابيّاتها وسلبيّاتها.

4- فلترة الخيارات الجيّدة بعد دراستها ووضعها على قائمة الخيارات للتوجّه إليها مباشرةً، ويمكن اتّباع طريقة إعطاء الأرقام والعلامات للخيارات حسب أفضليتها.

5- استشارة الأشخاص مِن ذوي الخبرة والحنكة، فعند الشعور بالحيرة وعدم التمكّن مِن اتخاذ القرار الأفضل مِن الجيّد الأخذ بالاستشارة، ولكن يجب الحذر مِن أصحاب المصالح الشخصية الذين يجيّرون القرارات لمصالحهم الشخصية.

6- اتخاذ القرار وانتظار التغذية الراجعة للتأكّد مِن أنّ هذا القرار هو الأفضل والأنجح، ولا ضرر في الرجوع عن القرار إذا كانت التغذية الراجعة سلبية.

الحالات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

1- اتخاذ القرار في حالة التأكّد، حيث يكون الشخص عالماً بالنتائج المتوقّعة بشكلٍ واضحٍ فلا يحتاج إلى دراسة الموضوع بعمق.

2- اتخاذ القرار في حالة المخاطر، حيث تكون النتائج المتوقّعة غير واضحة مع عدم توفّر المعلومات الكافية حول الموضوع.

3- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكّد حيث تكون النتائج المتوقعة غير معروفة ولا يمكن التكّهن بها.

تحمّل نتائج القرار:

كثيراً ما يتخذ البعض قرارات يترتب عليها نتائج سلبية؛ نظراً لاتخاذ القرارات غير الصائبة، أو التسرع في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت غير

المناسب، وفي كل الأحوال لا يجب أنّ يهرب الشخص مِن مواجهة النتائج مهما كان، فذلك يزيد مِن المشكلة، ويُقلل مِن ثقة الآخرين بقراراته، لذا مِن الأفضل إصلاح ما يمكن إصلاحه، إذا ما شعر الشخص بسوء القرار المُتخذ، ولا يعني أنّ ظهور الردود السلبية على القرار يُشير بالضرورة إلى خطأ في القرار نفسه، فكم هي القرارات الصائبة التي واجهت العديد من العراقيل والعقبات، وفي هذه الحالة يجب مِن أن يثبت الشخص على موقفه، مع إبداء القليل مِن المرونة في التعامل مع الظروف الجديدة.

أنواع القرارات:

1- القرار الفردي: يتخذه الفرد وحده لأنّه يتعلق بحياته وشخصيته؛ كقرار الزواج مِن عدمه، أو دراسة مجال دون آخر، وغيرها مِن القرارات الفردية.

2- القرار الجماعي: هو القرار الذي يتخذه فرد أو مجموعة مِن الأشخاص، ويتعلق بمصير جماعة أُخرى؛ كقرار البرلمان أو الرئيس حول القوانين التي تخص الشعب وعموم الناس.

3- القرار المصيري: يتعلق هذا القرار بمصير فرد؛ كالسفر، أو العمل، أو بمصير شعب بأكمله؛ مثل قرار الرئيس الدخول في حربٍ ما بلا هوادة، أو إعلان حالة التقشف، أو ربما إعادة هيكلة النظام الاقتصادي بأكمله.

4- القرار الدوري: هو القرار الذي يكون مُرتبطاً بحالة دورية متكررة الحدوث؛ كالاختبارات الدراسية، أو تقنين الصرف في شهر رمضان، وتنظيم المعارض الدورية في الشركات والمؤسسات.

5- القرار الطارئ: يظهر نتيجة الظروف الطارئة، أو أنّه أبسط مِن أن يستغرق الوقت الكبير، كتقرير الشخص تحويل مسار سيارته بفعل

وقوع حادث سير، أو وجود أزمة مرورية خانقة، أو قرار الشخص عدم الـذهاب للعمل صباحاً؛ لشعوره بوعكة صحية.

الفصل الخامس

(التدريب)

التدريب:

التدريب بالإنجليزيّة (Training) :هو نشاط يهتمّ بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة مِن المهارات والمعارف، ويُعرَّف التدريب بأنّه عملية تهدف إلى تعليم مجموعة مِن المهارات الجديدة للأفراد؛ مِن أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما.

مِن التعريفات الأخرى للتدريب هو تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم؛ مِن خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبيّة بأكثر الوسائل كفاءة.

يعرّف البعض التدريب على أنّه سلسلة مِن الإجراءات والتغييرات، التي تطرأ على قدرة الفرد، ومهاراته، وأفكاره، وتصرفاته؛ مِن خلال إخضاعه لبرنامج شامل، يتعرّف فيه على أدوات وتمارين جديدة، وأفكار حيويّة، تصحّح مساره الإنساني في حياته الاجتماعيّة أو المهنيّة على حدٍ سواء، وترفع مستواه التنافسي في العمل أو التجارب الحياتيّة الأُخرى، ويرى آخرون أنّ التدريب هو تلك الجهود الهادفة لإمداد الفرد بالمعلومات والأساليب، التي تُكسبه المهارة في التعامل في شأن ما، وهو أيضاً تعديل إيجابي على أمور محدّدة تتعلّق بسلوك وإمكانيّات الشخص في مجال ما، الأمر الذي يُساعده على أداء دوره بفاعلية، وسرعة أكبر، وجهدٍ أقل.

أهداف التدريب:

1- تنمية مهارات وقدرات التفكير التأمّلي الخاص بالمتدربين، إضافة إلى تنمية قدراتهم البحثية، وذلك مِن خلال المشاغل أو بحوث العمل أو الدورات التدريبية.

2- إيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً مِن المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تتقاعد، أو الاعتماد عليها في عملية تفويض السلطة.

3- المساهمة في إعادة التوزان العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإذا حدثت زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص معين، فيمكن بوساطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أو تخصص آخر يسد العجز بهم.

4- تنمية وتطوير وعي المتدربين حول المستجدات التربوية، وتفهم وإدراك الأسس والتوجهات الحديثة التي بُنيت وقامت عليها المؤسسة.

5- الاستفادة مِن مهارات وخبرات ومعارف المصادر البشرية في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال الميدان التربوي.

6- تعريف المتدربين بأدوراهم المتنوعة والمختلفة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم مِن القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفاعلية.

7- إتاحة المزيد مِن الفرص للمتدربين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية في مجال التربية والتعليم.

8- رفع مستوى الوعي لدى المتدربين بالحاجة والضرورة إلى تقبّل عملية التغيير والاستعداد لها، وبذل المزيد مِن الجهد لوضع هذه التغيرات التربوية تحت موضع التجربة والاختبار، بالإضافة إلى الإسهام في التجديد والتطوير.

خصائص التدريب:

1- التعلّم بالأهداف: هو تصميم التدريب حتى يهتمّ بالأهداف الخاصة بالتعلّم؛ حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها مِن خلال المُدربين، ويتمّ ربطها مع المهارات الأساسيّة التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم.

2- المُشاركة: هي مِن الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب؛ حيث تهتمّ بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمرينات وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين؛ مِن خلال تنفيذ العديد مِن الأدوار والنشاطات التي تشمل حلّ المشكلات.

3- فرصة للمشاركة في الخبرات؛ إذ يهتمّ التدريب بتبادل الخبرات بين المتدرّبين؛ ممّا يُساهم بتعزيز فِهم المفاهيم الجديدة التي مِن الممكن مراجعتها ومناقشتها.

4- يُعدّ التدريب مِن الوسائل المُمتعة؛ حيث يجعل التدريب مِن التعلّم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعيّة؛ ممّا يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدرّبين أثناء تعلّمهم لمهارات جديدة.

أهميّة التدريب:

1- زيادة الإنتاجيّة: هي رفع مُعدّل الإنتاج، وتقليل التكلفة الإنتاجيّة مِن أجل مواكبة المنافسة في السوق، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجيّة الخاصة بالموظفين؛ مِن خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة لذلك.

2- تطوير الجودة: هي دور التدريب في تحفيز التحسين المستمر لجودة المنتجات؛ مِن خلال تقديم التدريب المناسب للعُمال.

3- تعزيز السلامة الصناعيّة؛ وهي مساهمة التدريب في تطوير تعامل العُمال مع الآلات بطُرقٍ أكثر أماناً؛ حيث يستطيعون استخدام الأجهزة في مكان العمل؛ وخصوصاً الخاصة بالسلامة في بيئة العمل؛ ممّا يؤدي إلى تقليل تعرضهم للحوادث.

4- المساهمة بالتطور التكنولوجيّ؛ وهي تأثير وتأثُّر التدريب بالتكنولوجيا، فيجب النظر إلى التدريب بصفته عمليّة تستمر بالتطور؛ مِن خلال الاعتماد على العديد مِن الوسائل والأساليب الجديدة.

5- تفعيل دور الإدارة الفعالة؛ أي استخدام التدريب بصفته أداة مناسبة للرقابة والتخطيط؛ مِن خلال الاعتماد على تطوير المهارات الخاصة بالموظفين والعُمّال؛ مِن أجل تهيئتهم للتعامل مع الوظائف سواءً في الوقت الحاليّ أو المستقبليّ.

أنواع التدريب:

1- أنواع التدريب وفقاً للمرحلة الوظيفيّة، وتشمل الآتي:

- ✓ توجيه الموظفين الجُدد: هو التدريب الذي يهتمّ بتعليم الموظفين الجُدد مجموعة مِن المهارات الأساسيّة؛ حتى يتمكنوا مِن أداء عملهم بطريقة صحيحة.
- ✓ التدريب أثناء العمل: هو التدريب الذي يساعد على تطوير المهارات والمعارف الخاصة بالموظفين الحاليين، ويساهم هذا التدريب في تطوير مهاراتهم لتتناسب مع المتطلبات الجديدة للعمل.

- ✓ التدريب بهدف الترقية: هو التدريب المعتمد على تميُّز الأفراد بكفاءة أكبر، والحصول مهارات جديدة؛ نتيجةً للفرق بين المنصب السابق والمنصب الجديد؛ لذلك عندما ينتقل الفرد إلى منصب جديد يجب أن يحصل على تدريب كافٍ؛ بهدف اكتساب المهارات المناسبة للعمل الجديد.

2- أنواع التدريب وفقاً لنوع الوظيفة، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- ✓ التدريب المهنيّ: هو التدريب المرتبط مع الأفراد العاملين في مجال المهن الميكانيكيّة واليدويّة والأعمال الحرفيّة، ويساهم بتزويدهم في الأساليب المناسبة للتعامل مع الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركيّة ويدويّة.
- ✓ التدريب التخصصيّ: هو نوع مِن أنواع التدريب يهتمّ بالمعارف المتخصصة والخاصة بالأفراد أصحاب التخصصات، مثل: المحاسبين، والأطباء، والمهندسين.
- ✓ التدريب الإداريّ: هو التدريب الذي يساهم بتوصيل المهارات الإداريّة المناسبة للأفراد في أي مستوى مِن مستويات الإدارة.

3- أنواع التدريب وفقاً للمكان، وتشمل نوعين هما:

- ✓ التدريب داخل المنشأة: وهو ما يُعرف باسم التدريب الداخليّ، ويعتمد على تصميم الشركات والمؤسسات لبرامج خاصة بالتدريب، أو السعي إلى شراء برامج جاهزة تُديرها المُنشأة بشكل ذاتيّ، أو مِن خلال الاستعانة بمتخصصين بالتدريب مِن خارج المنشأة.
- ✓ التدريب خارج المنشأة: هو التدريب الذي تعتمد فيه المنشآت على الاستعانة بمنشآت أُخرى، أو مراكز متخصّصة بتقديم البرامج التدريبيّة، أو استخدام برامج التدريب التي توفرها العديد مِن

الجهات، وتشمل: الندوات، والمؤتمرات، وغيرها مِن وسائل التدريب الأُخرى.

أساليب التدريب:

1- أسلوب المُحاضرات: هو عبارة عن كلام يعتمد على الكتابة أو غيرها، ويُقدّم هذه المُحاضرات شخص صاحب خبرة في مجال ما لمجموعة مِن الأشخاص؛ بهدف نقل المعارف والأفكار لهم.

2- أسلوب المُناقشات: هو جمع عدد محدود مِن المشاركين بندوة نقاشيّة، سواء مِن خلال الاعتماد على طريقة مُنظّمة أو استخدام العصف الذهنيّ، ومِن ثمّ يحصل كلّ مشارك على فرصة المشاركة بموضوع النقاش المطروح.

3- أسلوب دراسة الحالة: هو استخدام المُدرب لمشكلات أو مواقف مِن الواقع، ومتّصلة مع موضوع المناقشة الذي يعتمد عليه الأداء التدريبيّ؛ مِن أجل صياغتها بأسلوب منهجيّ بهدف مناقشتها، ويُعدّ هذا الأسلوب مِن الأساليب المهمة في التدريب.

أثر التدريب على أداء العاملين:

1- توفير الوقت: يُساعد تدريب الموظفين على حلّ المشاكل المتعلقة بعدم معرفة الموظف لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة، لذلك غالباً ما يُؤدّي التدريب إلى حلّ مشاكل الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين الحالة المالية للشركة، كما أنّه يعمل على تقليل الوقت لتصحيح

المشكلات والأداء السيئ، بالإضافة إلى تقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنّه قد يُؤدّي إلى تقليل تكاليف الصيانة، وتقليل الحاجة إلى الإشراف على الموظفين مِن أجل زيادة الإنتاجية.

2- تقليل تكاليف استبدال العاملين: يُوفّر التدريب الجيد للموظفين تكلفة استبدالهم بموظفين جدد، حيث إنّ تكاليف الاستبدال تكون مرتفعةً لأنّها تشمل تكاليف انتهاء الخدمة، والتكاليف الإدارية المتعلقة بإنهاء خدمة أيّ موظف، بالإضافة إلى مكافأة نهاية الخدمة، والتعويض عن البطالة، كما تشمل تكاليف المقابلات مع الموظف الجديد، بالإضافة إلى تكاليف المواصلات، والفحوص الطبية، وغيرها الكثير، كما أشارت الدراسات إلى أنّ تكلفة استبدال الموظف تزيد مع ارتفاع المستوى الوظيفي له.

3- تعزيز مسؤولية الموظفين وإمكانية ترقيتهم ورفع رواتبهم.

4- تسهيل عملية التغيير والتطوير، حيث إنّ التدريب يزيد مِن فهم وإشراك الموظفين في أيّ تغييرات وتطورات، ويُوفّر المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

5- رفع معنويات الموظفين.

الفصل السادس

(إدارة التغيير)

إدارة التغيير:

هي مفهوم يُشير كنشاط فعلي إلى الجهود المتواصلة التي تهدف بصورة مباشرة إلى الارتقاء بظروف العمل في المنظمات المختلفة، وتسعى لنقلها مِن وضع إلى وضع آخر أفضل منه، وذلك عن طريق إدخال كافة الاستراتييجات الحديثة في العمل، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والاستفادة مِن الخبرات، وحشد الجهود الجماعية، والعمل ضمن فرق متجانسة ومنسجمة لتحقيق الأهداف المختلفة.

إدارة التغيير هي ذلك النشاط الذي يحرص بصورة مباشرة على تكوين منظمات متميزة مرتفعة مِن حيث الأداء، وليس مِن حيث العدد والحجم فقط، وذلك عن طريق وضع هياكل تنظيمية مناسبة للعمل في المنظمة، بصورة تحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسّن مِن مستوى أدائهم العام، ولا تؤثر في الوقت نفسه على الأهداف الاستراتيجية التي يسعى القائمين على العمل في المنظمة لتحقيقها، بل تنسجم معها وتدعمها.

إدارة التغيير كحقل إداري هي جانب إداري يندرج تحت قائمة العمل الاستراتيجي، والذي يضم مخزوناً مِن النظريات، والنماذج الفكرية، والتقنيات، والتدخلات التابعة للعلوم السلوكية الحديثة، ويسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وخططها في التغيير نحو الأفضل، كما يقيّم تلك الاستراتيجيات والخطط.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير الاستراتيجي، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيّف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أنّ التغيير التنظيمي هو التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، وبالتالي، فإنّ مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية مِن خلال تقبّلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه واحد مِن الأنماط والسلوكات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة مِن وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً مِن الإدارات العُليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

أهداف التغيير التنظيمي:

1- بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية.

2- تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها.

3- دراسة العمليات في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.

4- إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.

علاقة التغيير التنظيمي برضا الموظفين:

هناك علاقة طردية وثيقة بين تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى مِن الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي، وبين التغيير التنظيمي الفعال، فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف والمنظمة، وكانت عادلة، وكافية لتأمين وملائمة حجم الجهد والوقت الذي يبذله الموظف في العمل كانت مستحقات الموظفين حسب ترتيبهم الوظيفي متكافئة مع مستوى الرواتب العام الذي يُدفع للوظائف نفسها في المنظمات المحيطة، مما ينعكس ذلك بصورة جيدة على رضاهم، وينعكس على انتمائهم وولائهم، ويقي مِن بحثهم المتواصل عن فرصة أخرى للعمل.

الفرق بين التغيُّر والتغيير:

يدل التغيُّر على التحول المفاجئ في أحوال شيء معين، وهو مظهر واضح جداً يظهر على الشيء، وقد يحدث لكافة شؤون الحياة، وللمخلوقات المختلفة مِن خلال ما يعرف بالظواهر الكونية. أما التغيير فهو التحول الممنهج المدروس، الذي يتم تخطيطه بشكل حرفي بما يقلل مِن الأخطار، والسلبيات التي قد تنتج عن عملية التحول هذه.

في العصر الحديث، وبعد التطورات الكبيرة التي حصلت على كافة

المستويات والصعد الإنسانية، باتت الحاجة ملحة إلى السيطرة على عمليات التحول التي تحدث في مختلف بقاع العالم بحيث تكون النتائج موافقة للمأمول والمرجو، وبما يصب في صالح الجهات التي تمتلك القوة والنفوذ، فأية عملية تحول مفاجئة قد تضر بمصالح هذه الجهات. مِن هنا فإن العلوم الإنسانية باتت اليوم تشغل اهتمام العديدين؛ وذلك لما لها مِن أثر كبير في عمليات التغيير الممنهجة خاصة على المستوى الأخلاقي للإنسان، مما دفعهم إلى تطويرها، والنهوض بها، ودعمها بكافة الوسائل والسبل المتاحة.

في الكثير مِن الأحوال قد لا تجدي عمليات التغيُّر المفاجئة في إحداث نقلة نوعية على أي مستوى مِن المستويات لعدة أسباب، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود التغيير، وحتى يستوفي التغيير غاياته على أكمل وجه، فمن الضروري أن يعرف الساعون وراء التغيير هدفهم، وإلى أين يريدون الوصول، مع ضمان وجود الرغبة التامة لذلك. بعد ذلك يتوجب على الساعين لإحداث التغيير أن يطلعوا الآخرين ممن يتوقع منهم أنهم سيسهمون في هذه العملية الهامة بكل تفاصيلها، كما يجب البُعد عن كل أنواع الكذب، فالكذب سبب تولُّد الشائعات، والأكاذيب تعيق حدوث التغيير المنشود وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما ويتطلب التغيير وجود خطة واضحة المعالم، فلا تغيير دون استشراف المستقبل، والتخطيط له، والإحاطة بكافة المتغيرات والعوامل التي قد تطرأ وتحرف العملية عن مسارها الأساسي، كما ويجب توقع حدوث إعاقة لعملية التغيير أيضاً، خاصة مِن أصحاب المصالح، ومِن يشعرون براحة تامة إزاء الوضع الحالي، لذا فإن الساعين وراء التغيير يجب أن يفطنوا جيداً لكل هذه الأمور، وأن يكونوا مِن أصحاب بصيرة، ورؤية بعيدة المدى، والإلمام التام بمتطلبات النجاح، ومكامن الضعف التي تحتاج إلى بذل الجهد بشكل مضاعف.

الفصل السابع

(ضغوط العمل)

ضغط العمل:

يُعرف ضغط العمل بأنّه شعورٌ يُراود المرء بأن عمله حملٌ يُثقل كاهله، فلا يستطيع التوقف عن أدائه، ولا المواصلة بهمةٍ ونشاط، فيستمر في تقديم الحد الأدنى مِن إنجاز أعماله، وإن قام بها فإنه يوظف إما أدنى طاقةٍ لديه، أو أعلى طاقة لديه ولكن دون وجود الرغبة في العمل، بل إنه يقوم بذلك مِن باب الحاجة، والاضطرار للمردود المادي، بالإضافة إلى الخشية مِن خسارة العمل. قد يكون ضغط العمل حقيقياً؛ أي أن الموظف يشعر بضغط العمل نتيجة زيادة مهامه، وضيق الوقت الممنوح له، وعجزه عن القيام بعمله، مما يقودنا للقول بأنّ تحديد تعريف ضغط العمل، مُرتبطٌ بطبيعة استجابة الفرد لما يحصل في بيئة العمل، وطريقة ترجمته لها.

يمضي الموظّف معظم وقته في العمل، وفي بعض الأوقات قد يحتاج إلى زيادة ساعات العمل، حتّى ينجز المهام الموكلة إليه، وقد لا ينتهي العمل حتّى بعد انتهاء أوقات الدوام الرسمي، فيضطر الموظف إلى نقل هموم العمل لمنزله مما يمنعه مِن الحصول على حياة عائليّة سليمة، وقد يصاحبه العديد مِن المواقف والأحداث المزعجة في العمل والمنزل، ممّا يؤدي إلى شعوره بعدم الراحة والتوتّر النفسي الشديد، والضغط هو عبارة عن الأثر والقوّة التي تؤثّر على الإنسان بشكل سلبيّ مسبّبة له الشعور بعدم الاتّزان والفرق الكبير بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه مِن نتائج.

ليس هنالك تعريف محدّد لضغوط العمل، حيث يمكننا أن نعرّفها على أنّها:

1- أضرار نفسيّة وصحيّة تنتج عن الزيادة في متطلّبات العمل، بالشكل الذي يزيد عن مقدرة الشخص على العطاء.

2- مجموعة المواقف التي يتعرّض لها الموظّف أثناء عمله، والتي تسبّب له العديد مِن المشاكل النفسية والجسدية كالتعب والإرهاق، والاكتئاب والتوتّر، وقد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يعمل به.

3- وجود بعض المؤثّرات داخل بيئة العمل والتي تسبّب حدوث السلوك الغريب مِن قبل الفرد.

4- مجموعة مِن المؤثّرات الخارجية التي تؤدّي إلى حدوث تغيرات في سلوك الفرد، بالإضافة إلى التغيّر في قدراته الجسديّة، والنفسيّة للتعامل مع تلك المؤثرات والتوافق معها.

أشكال ضغط العمل:

1- عدم كفاية الراتب المُقدم للموظف أو العامل.

الراتب الشهري هو التعويض المتفق عليه مقابل العمل الذي يقوم به الشخص، وعادةً ما يتمّ دفعه شهرياً، وليس يومياً أو أسبوعياً، ويتحدّد الراتب طبقاً لمعدلات الأجور في السوق المحيط، وطبقاً لساعات العمل التي يقوم بها الموظفون، ومِن خلال قواعد قانون العمل (FLSA) المتعلّق بضرورة الدفع مقابل العمل الإضافي، حيث يستوجب على أصحاب العمل مراقبة ساعات العمل الإضافية التي يقوم بها الموظفون.

يمكن التحكّم في الراتب الشهري مِن خلال الطرق الآتية:

- معرفة ما يتم كسبه خلال الشهر: يؤخَذ بعين الاعتبار إلى المصاريف الشخصية واليومية، والمال الذي يدفع للضرائب وللضمان الاجتماعي، أو لرعاية الأطفال، ومصاريف المواصلات، إذ مِن خلال طرح هذه المصاريف، سيتم معرفة صافي المال المتبقي.

- تحليل أين يتم إنفاق المال: يحتاج الفرد إلى أن يصبح أكثر وعياً في كيفية صرف الأموال، والعمل على وضع خطة لخفض التكاليف.
- تحديد أهداف مالية لتحقيقها: عمل خطط تنظيمية للمستقبل، مثل المبلغ الذي سيترتب على التعليم الجامعيّ للأطفال، والمبلغ المطلوب للتقاعد، ممّا سيساعد على معرفة الكمية التي ينبغي توفيرها كلّ شهر لتحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل.
- استثمار المال: البدء في استثمار الأموال في وقت مبكر، حيث يساعد الاستثمار على زيادة الربح في الأموال، وتحقيق استثمار جيد للمستقبل.
- إنشاء حسابات للتوفير: يعدّ توفير الأموال على المدى الطويل أمراً مهماً، وبنفس أهمية إدارة الأموال على المدى القصير.
- استغلال العروض: ينبغي استغلال العروض مِن أجل الحفاظ على نفقات قليلة، دون الحاجة إلى عمل ميزانية لتدبير الأمور المالية.

2- زيادة ساعات العمل دون حوافز إضافية.

يختلف عدد ساعات العمل مِن دولة لأخرى؛ فنجد أنّ عدد ساعات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية ينخفض مقارنةً مع الدول العربية، وهذا كلّه مرتبط بقانون العمل والعمال الذي تُحدّده كل دولة، كما يختلف عدد ساعات العمل حسب الوظيفة أيضاً، فعلى سبيل المثال عدد ساعات العمل يكون أعلى لدى العاملين في المطاعم والفنادق، نظراً لطبيعة عملهم التي تحتاج إلى وقتٍ أطول لأداء مهامهم المطلوبة. في معظم دولنا العربية فإنّ عدد ساعات العمل يقارب حوالي أربعين ساعة أسبوعياً، مع وجود راحة أسبوعيّة لمدة يومين، أما في الدول الغربية فإن عدد ساعات العمل لا يتجاوز 37 ساعة أسبوعية مع راحة يومين أيضاً، وعلى الرّغم مِن

أن عدد ساعات العمل لدى دولنا العربية أعلى إلا أن الأجور منخفضة مقارنة بالدول الغربية، وهذا ما يُسبّب الإرهاق للموظف.

قد يُطلب مِن الموظف العمل لساعات إضافية، بحيث يكون الأمر اختيارياً ويعود لموافقة الموظف على هذا الأمر، وقد يتطلب العمل زيادة عدد ساعات العمل ضمن الحالات التالية:

- في أوقات التخفيضات والبيع بأثمانٍ منخفضة والجرد السنوي وإعداد الميزانيات والحسابات للشركات؛ حيث لا تزيد عدد الأيام عن 30 يوماً في السنة، ولا تزيد عن عشر ساعات لكلّ يوم منها.
- مِن أجل تجنّب وقوع خسائر في البضائع أو تعرضها للتلف أو الضياع أو السرقة ويجب في هذه الحالة عدم زيادة الأيام عن 20 يوماً في السنة.
- يتم الاتفاق مع العامل على إعطائه أجراً مقابل العمل الإضافي، فيجب أن لا يقل عن 125% مقابل ساعة العمل الإضافية بالتناسب مع أجره الشهري المعتاد.
- في حال عمل الموظف يوم الجمعة أو في العطل الرسمية أو عطلته الأسبوعية أو الأعياد الدينية سواء بموافقته أو دون يتم احتساب الساعة بـ 150% مِن أجره الشهري المعتاد.

الحوافز هي مجموعةٌ مِن الوسائل التي تُساهم في دعم الأفراد في بيئة العمل مِن أجلِ زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وتُعرف أيضاً بأنّها عبارةٌ عن الطُرق التي تُستخدم في تقديم الشُكر للعاملين في مؤسسةٍ ما، مُقابل العمل الممتاز الذي قاموا بتحقيقهِ خلال فترةٍ زمنيةٍ مُحددة، أو في حال تمكنوا مِن النجاح في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، مما يُؤدي إلى زيادة تميز العمل، كما أنّها تُساهم في دعم الأداء الوظيفي في المُنشأة.

تؤثر الحـوافز عـلى أداء العـاملين بشـكلٍ إيجـابيٍ غالبـاً؛ وذلـك لمـا تعكسـه مِـن انطباعات سعيدةٍ عندهم، وخصوصاً عنـد شـعورهم بأنـه قـد تـمّ تقـدير العمـل الـذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرّضـا اتجـاه عملـه، سـيحرص عـلى زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدّي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- تطور أنشطة المنشأة، فتساهم الحوافز في جعـل العمـل في المؤسسـة أو الشركـة أكثر تطوراً، وهذا ما يَنعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين؛ فيشعرون بأنّ لهم قيمـة في مكـان العمـل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعـم العـاملين الجـدد مِـن أجـل تحسـين وتطوير أدائهم، حتى يتمكّنوا مِن الحصول على الترقيات الوظيفية.
- تشجّع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، مِـن أجـل العمـل على مجموعـةٍ مِـن الابتكـارات المهنيـة الجديـدة، والتـي تسـاهم في تطـوّر بيئـة العمل.
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يَزيد مِن اهتمامهم بنمو العمل.

تعتمد طبيعة الحوافز المستخدمة في بيئة العمل على طبيعة النشاطات أو المهام المرتبطة بهـا، وعـادةً تَختـار الإدارة نـوع الحـافز بـالاعتماد عـلى الفكـر الإداري، والخبرة السابقة حول طبيعة العاملين حتى تتمكّن مِن الوصول إلى اختيار القـرار المناسبة حول تقديم الحوافز؛ لذلك تقسم الحوافز غالباً إلى النوعين التاليين:

أ- الحوافز المادية: هي مِن أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداماً؛ إذ تُساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتبحث في الطُرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وعادةً يرتبط هذا النوع مِن الحوافز بالأمور المالية، والمتعلّقة بزيادة نسبة الراتب، أو تقديم مكافأةٍ ماليةٍ للعاملين في المنشأة، أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام، وتساهم كلّ هذه الحوافز المادية في ترك أثرٍ إيجابيٍ عند العاملين في المؤسسة.

ب- الحوافز المعنوية: هي مجموعة الحوافز التي تُساهم في التأثير على العاملين، مِن خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل، وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة، ومِن الأمثلة على الحوافز المعنوية: ترقية العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، والاستعانة بالعاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين مِن أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجالٍ مهنيّ.

تستفيد المنظّمات الإداريّة الّتي تطبّق الحوافز مِن عدّة أمور تظهر مِن خلال تركيز الجهود، والتعرّف على جدواها وعلى إنجازيّة الموظّفين العاملين تحت لوائها، وهذا كلّه مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطّلاع على حقيقة الأداء والإنتاجيّة، وعلى نواحي التّقصير والتحوّلات المطلوبة، مِن خلال الاهتمام بالحوافز، التي تُسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويميّة لهذه النواحي الأساسيّة في داخل المنظمة الإداريّة.

يعتمد نجاح أيّ منظّمة في الاستجابة لحاجات موظفيها مِن الخدمات العامّة الّتي تقدّمها على مقياسين رئيسيين هما:

أ- المقياس الموضوعي: هو الّذي يعتمد على المعلومات الموثّقة في السجلّات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليّتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها.

ب- مقياس شخصي أو ذاتي: هو الّذي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الحوافز التي تقدّم إليهم.

كما أنّ الحوافز تختلف عن مفهوم الأجر الذي هو مقابل أداء العمل المطلوب، بالإضافة إلى أنّ الحوافز تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظّمة الّتي يعملون بها؛ لأنّ تلبية الحوافز للحاجات الإنسانيّة للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدّد مسارها؛ بحيث تؤدّي إلى تحقيق أهداف المنظّمة في نفس الوقت، وهي أيضاً الموقف الّذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظّمة.

وتعتبر الحوافز أداةً طبيعيّةً ومهمّة في أيدي القيادات الإداريّة والمشرفين الإداريين في أيّ منظمة؛ حيث يمكن استخدامها لتؤدّي وظيفةً حيويّةً في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظّمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجيّة وعمليّاتها.

تلعب الحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم مِن حيث النوعيّة والكميّة، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر عدّة شروط، منها:

- معرفة مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العاملين لتحفيزهم على العمل والنشاط.
- عدم ظهور التّعب على العامل والّذي مِن شأنه إنقاص كميّة الإنتاج ونوعيّته.

- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته. وعليه فإنّه مِن الأهميّة بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمّساً لأداء العمل وراغباً فيه لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعّال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظّمة.

حين ننظر أمامنا نجد كثيراً مِن الشّركات والمؤسّسات والمنظّمات النّاجحة في أعمالها والّتي تحقّق مكاسباً وفائدةً كبيرة جداً، ويعود هذا النّجاح الكبير وتحقيق الأهداف المرادة ووجود إنتاجيّة عالية إلى عدّة أسباب منها:

- الإنتاجيّة العالية للموظّفين.
- تقديم كافّة قدرات الموظّفين لإنجاز وإنجاح العمل الّذين يقومون به وإتمامه على أكمل وجه، وحين ننظر لسبب حبّ وعطاء الموظّفين للشّركة أو المؤسّسة الّتي يعملون بها يكون السّبب دائماً بيئة العمل المريحة والمناسبة المتوفّرة للموظّفين.
- نظام الحوافز الّذي يقوم على تنشيط ودفع الموظّفين إلى تقديم كافّة إمكانيّاتهم وخبراتهم بكلّ صدقٍ وأمانة للمشروع الّذين يعملون به . مِن ذلك نستنتج أنّ نظام الحوافز أمرٌ مهمٌّ جدّاً لتَقدّم مؤسّساتنا ومشاريعنا، وحتّى لضمان إنتاجيّةٍ أعلى مِن قبل الموظّفين والعاملين تحت ظلّ المؤسّسة أو الشركة.

3- عدم توفر الإمكانيات اللوجستية اللازمة لإنجاز العمل، كتوفر معدات حفرٍ بدائية للعاملين في مجال الإنشاءات بدلاً مِن الآليات الثقيلة.

4- الرفع المتوالي لمهام العمل، دون إعطاء المجال للموظف بتقديم الاعتراض، أو حتى إجراء الحوار مع الإدارة.

5- صعوبة العمل، ويتمثل ذلك بعدم قدرة الموظف على الإنجاز، لسببٍ يتعلـق بـه أو بالمؤسسة.

مما لاشك فيه أنّ الذي يبدأ حياته العملية ويدخل مجال العمل يواجـه الكثـير مِن المشاكل والصعوبات، ومنها ما يتغلّب عليها ويتجاوزها ويصبح أقـوى وأنجـح، لكـن بعضها يؤثر بشكل سلبي وملحـوظ في سـير الحيـاة العمليـة وفي بعـض الأحيـان الحيـاة الشخصية، لذلك مِن المهم أن يتعرّف أي شخص عـلى الصـعوبات التـي قـد يواجههـا في عمله وطرق التخلص منها.

تختلف الصعوبات التي قد تواجه العامـل تبعـاً لنـوع العمـل الـذي يخوضـه، ومِن أنواع هذه الصعوبات:

- الوحدة وعدم القدرة على تكوين العلاقات الطيبة مع زملاء العمل.
- النميمة والغيبة، ونقل الكلام، ومحاولة إيقـاع الضرر بالشـخص، فهنـاك بعـض الفئات في العمل توقع المشاكل بين الزملاء مِن جهـةٍ، أو بـين الـزملاء والرؤسـاء مِن جهة أخرى بهدف أخذ موقعهم أو الحصول على الترقية.
- ضغط العمل، فيجد العامل نفسه غير قادر على إنجاز كافة الأعمال في الوقـت المناسب.
- صعوبة التعامل مع الرؤساء ومزاجيتهم.

هناك العديد مِن الطرق لتجاوز صعوبات العمل مِن أهمها:

- تحمّل المسؤولية؛ فعلى العامل تحمّل مسؤولية الأعمال التي يجب أن تُنجز، وتنظيمها للتأكّد مِن إنجازها في أوقاتها المحددة.
- محاولة مناقشة المسؤولين بأي اعتراضات أو أي أفكـار مقترحـة بكـل هـدوء واحترام.

- الابتعاد عن الشائعات ومحاولة السيطرة عليها وعدم الرضوخ لها، والابتعاد عن إعطاء الآخرين أي تفاصيل وخاصة عن ظروف الحياة الشخصية لكي لا يحاول البعض التدخل ونشر الشائعات حولها، فلا بدّ مِن الفصل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.
- حب العمل؛ فليستطيع أي شخص النجاح في عمله لا بدّ مِن أن يحبه حتى لو لم يكن هو ما كان يطمح إليه، فعندما يحب العامل عمله يبدع فيه ويحقق النجاح المطلوب، ثمّ يمكن له الانتقال إلى العمل الذي يطمح إليه.
- التعامل الجيد مع الجميع، كما يجب وضع حدود واضحة بحيث لا يُسمح لأحد بتجاوز هذا الحد منعاً للصدمات والمشاكل التي قد ترافق تجاوز الحدود.
- عدم تحميل النفس فوق طاقتها، فلا بأس مِن رفض بعض الأعمال دون الشعور بالذنب أو التقصير، فيجب التركيز على إنجاز الأعمال بشكل جيد وليس بشكل عشوائي.
- عدم الاستسلام منذ البداية وإنما الانتظار للنهاية وتقييم العمل قبل الانسحاب؛ لأنّ المشاكل توجد في جميع أصناف العمل، لكنها تختلف تبعاً لنوعية العمل، لكن عند الوصول إلى الطريق المسدود، ويصبح الوضع لا يُحتمل فلا بأس مِن ترك العمل والبحث عن عمل آخر.
- محاولة تقسيم الأعمال مع المختصين وزملاء العمل، والعمل ضمن فريق واحد لإنجاز الأعمال بشكل أفضل، والابتعاد عن التحيّز ومحاولة احتكار العمل والعِلم.

6- ضغوطات يخلقها الموظف؛ ومنها: قناعته المُستمرة بعدم قدرتـه عـلى إتمام العمل، وتبريره التأخر عن العمل بظـروف النقـل العـام، ورؤيتـه السلبية المُسبقة للعمل، فضلاً عن كرهه الدائم للمدير أو بعض زملائه، والكسل والخمول الذي يُعيق صاحبه عن دوره الـوظيفي، مـما يـؤدي لشعوره الدائم بضغط العمل.

7- الاختيار الخاطئ للوظيفة؛ فقد يلتحق البعض بمهنـةٍ لا تُناسـبهم، مـما يضعهم في خانة اليك؛ أي أنهم لا يسـتطيعون المغـادرة لارتبـاطهم بهـا عبر عقدٍ رسمي، ولا يستطيعون في الوقت ذاته الإنجاز؛ لأنهم يفتقدون الخبرة والمعرفة المطلوبة.

8- العلاقات السلبية بين الموظفين، ويكون ذلـك عنـدما يتحـول التنـافس التكاملي أو الإيجابي بين الموظفين إلى غيرة شديدة وأحقاد عميـاء تُكـره الموظف بعمله، وتُشعره بالضغط النفسي المتواصل.

9- الظروف الشخصية السيئة؛ حيـثُ يُعـاني بعـض الأفـراد العـاملين مِـن مشاكل عائلية، أو ظروف صحية ومادية صعبة تنعكس على إحساسهم بمرونة العمل أو رضاهم عن سيره.

أسباب ضغوط العمل:

1- انخفاض الروح المعنوية: يشعر العامل بالعجز في حالة انخفاض الروح المعنوية تجاه العمل، ممّا يعمل على انخفاض إنتاجيته، ومِن أكثر الوظائف التـي تعتـبر مرهقةً هي السكرتارية، والنادل، وضباط الشرطة.

2- أسـلوب الإدارة: يعتـبر أسـلوب الإدارة المتبـع مِـن أهـم الأسـباب المؤديـة للشـعور بـالتوتر الـنفسي والـوظيفي، وذلـك بسـبب ضـعف اتخـاذ أسـلوب

إدارة جيد، ومثال ذلك ضعف التواصل في مكان العمل، وعدم تضمين الموظفين عند اتخاذ القرارات، وافتقار الدعم المعنوي للموظفين مِن قبل أصحاب العمل، كما يعتبر ضعف ملائمة التوازن ما بين الأسرة والعمل سبب يؤدي لضغوطات العمل.

3- المسؤوليات الوظيفية: تُعدّ طرق تعيين المهام وتنفيذها عاملاً مساعداً في ضغوطات العمل، لأنّها تعتبر عبءً ثقيلاً على العامل، كما أنّ عدم قدرة الفرد على القيام بالمهام الروتينية، وتحمّل الساعات الطويلة، وعدم وجود الاستراحات، وتجاهل مهارات العمال، مِن الأمور التي تزيد مِن ضغوطات العمل.

4- الاهتمامات المهنية: يعتبر القلق الوظيفي أو عدم الأمان أو توفر فرص للتقدم عوامل مساعدة في زيادة اضطرابات وضغوطات العمل.

5- الأحداث المؤلمة: يمكن أن تُسبّب الأحداث المؤلمة في بعض الوظائف في صعوبة تحمل مسؤوليات العمل العادية، ومِن الأمثلة على هذه الوظائف هي الإطفاء، والعدالة الجنائية، والعسكرية.

6- بيئة العمل: تسبّب بيئة العمل غير المستقرة، مثل: الضوضاء، وانعدام الخصوصية، وسوء التحكم بالحرارة، أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد أثناء العمل.

أنواع ضغوط العمل:

1- الضغوط الإيجابيّة : هي الضغوط التي تقيّد الشخص وتؤثر عليه بشكل إيجابي مِن خلال زيادة قدرته على العمل والإنجاز، وتشعره

بالسعادة، كأن يتمّ تحديد وقت معيّن لإنجاز مهمّة ما ودفع الشخص إلى التفوق والشعور بالإنجاز عند إنجازه لكافّة المهام الموكلة إليه وبالوقت التي تم تحديده.

2- الضغوط السلبيّة: هي الضغوط التي تؤذي الشخص وتؤثّر عليه بشكل سلبي وتنعكس على أدائه وإنتاجيته، وتجعله يبدو محبطاً وغير راضياً عن العمل، وهنالك العديد مِن الأسباب لضغوط العمل السلبية ، مثل:

- مواجهة صعوبة في العمل وعدم مقدرة الشخص على حل المشاكل التي تواجهه والتي تتعلق بأدائه وفهمه للعمل، بحيث يكون مستوى قدراته أقل من مستوى العمل.

- وجود مشكلة في تقبّل المدير، إمّا بسبب أسلوبه السيّئ أو وجود مشكلة في نفسية الشخص تمنعه مِن تقبّل فكرة العمل عند شخص آخر.

- وجود أنظمة متشددة في بيئة العمل، والتي تمنع الشخص مِن الاحتفاظ على نفسيّة جيّدة ووضع مريح.

- المنافسة على الموارد القليلة المتاحة، مما يسبّب اللجوء لبعض الأساليب غير المريحة، والتي تسبّب العديد مِن الضغوط النفسية على الشخص العامل.

- ممارسة الشخص للعديد مِن الأدوار والأعمال في نفس الوقت، ممّا يؤدّي إلى تشتّت الشخص واستنزاف قدراته.

- عدم الحصول على بيئة مريحة أثناء العمل كالعمل في الأماكن الحارة أو الباردة، أو في الأماكن المزعجة.

- وجود شخصيات غير مريحة في بيئة العمل كالزملاء العدوانيين.

- وجود مشاكل شخصية إمّا في أطباع الشخص أو مشاكل عائليّة وعاطفيةّ.

العمل تحت ضغط العمل :

1- أخذ فترات راحة: يمكن للموظف أن يساعد نفسه في التأقلم مع العمل تحت الضغط بتخصيص وقت محدد ومنتظم في العمل بهدف الحصول على بعض الراحة، حيث أظهرت الدراسات أن أخذ فترات استراحة مِن فترة لأخرى يعزز مِن مستويات الإنتاجية، حيث إنّ الاسترخاء أو القيام بنزهة صغيرة في مكان العمل، أو حتّى شرب فنجان قهوة مِن حين لآخر يؤدي للشعور بالحيوية، ويساعد في الرجوع إلى العمل بنشاط.

2- خلق مساحة الاسترخاء في المنزل: يمكن أن يحصل الشخص على الاسترخاء في المنزل عند البعد عن جو العمل، وقد يعمل البعض أيضاً في المنزل كل الوقت أو البعض منه، لذا عليه عندئذٍ التأكد مِن تخصيص مساحة معدة ومزينة بشكل جميل مِن أجل الحصول على وقت خاص للاستراحة والاسترخاء بهدف الهروب إليه مِن حين لآخر، حيث إن مثل هذا الأمر قد يساعد كثيراً في خفض مستويات التوتر والضغط النفسي والإجهاد الناتج عن العمل في أي وقت.

3- الاهتمام بالتواصل الاجتماعي: يعبتر التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين الناس وبعضهم البعض مِن أكثر الأشياء التي تحدّ مِن عوامل التوتر، حيث إن وجود أصدقاء وحلفاء في مكان يساعد مِن تخفيف ضغط العمل، كما أن وجود الانتماء الاجتماعي والتعاطف والتعامل بلطف يساعد على العمل بجد والتمسك

بالاجتهاد، وعلى التعامل مع الإجهاد بصورة تجعل الحياة أكثر ثراءً وغنى.

4- اللعب: يمكن البحث عن طرق للحدّ مِن التوتر الناتج عن ضغوط العمل عن طريق ممارسة الرياضة بانتظام والقيام بالتأمّل، حيث إن التأمّل يساعد على اكتشاف الأشياء التي يحبها المرء قبل الذهاب إلى مكتب عمله والإنخراط في واجباته اليومية بجد، كما أن اللعب مفيد بشكل كبير، حيث يمكنه أن يضيف الكثير مِن الفرح والمرح إلى الحياة.

5- محاولة إدارة الوقت: يمكن أن يقوم الشخص بمساعدة نفسه على التخفيف مِن ضغوط العمل عبر محاولة إدارة وقته بشكل سيلم، حيث إن تنظيم الوقت أو استخدام مخطط محدد بوضع مجموعة المهمات اليومية يساعد كثيراً في تنظيم الوقت وإدارة اليوم والتوفير مِن الوقت، كما يساهم بشكل كبير في التقليل مِن الإجهاد، ويتم ذلك عادة باستخدام دفتر ملاحظات أو تطبيقات وبرامج التقويم المختلفة التي تقوم بإرسال إشعارات عند وجود المهام المختلفة.

طرق التعامل مع ضغط العمل:

1- تجزئة وتقسيم العمل إلى محطاتٍ متقاربة، فمواصلة العمل بشكلٍ مستمرٍ مِن غير توقفٍ يولد لدى صاحبه مللاً وفتوراً، وعزوفاً عن العمل في المحصلة النهائية.

2- جعل أوقاتٍ يسيرةٍ يتخللها العمل بهدف الاستراحة، وتناول مشروبٍ ما، كالقهوة أو الشاي، ثمّ استئناف العمل بعد ذلك، فهذه تعطي صاحبها همّةً متجددة، وعزماً متصاعداً، وحيويّةً ونشاطاً؛ فينجز العمل على الوجه المطلوب، دون كللٍ أو مللٍ.

3- المسارعة إلى إنجاز العمل المطلوب في وقته المحدد دون تسويفٍ أو تأجيل؛ لأنّ تأجيل إنجاز العمل عن موعده المحدد يؤدي إلى تراكمه، وبالتالي الشعور بالملل والفتور إزاءه، ثمّ إلحاق الضرر بعدم إنجازه في موعده.

4- توفر الهمّة والعزم المناسبين لدى صاحب العمل.

5- تنظيم الوقت، وحسن استغلاله، فتنظيم الوقت مِن أهم عوامل التغلب على ضغوطات العمل.

6- المشاركة الجماعية في العمل، إن كان العمل يحتاج إلى ذلك، وهذه المشاركة تكسب القيام بالعمل حيويّةً وتشويقاً.

7- إعطاء محفزاتٍ معنوية، أو ماديةٍ كلما أنجز العمل في الوقت المحدد.

نتائج حسن إدارة العمل:

1- شعور النفس بالرضا، والسعادة النفسيّة، نتيجة إنجاز العمل بالشكل، والوقت المناسبين.

2- كسب ثقة الناس، أو المؤسسات فيمن يقوم بالعمل، فحسن إدارة الإنسان لأعماله محطة ثقة للناس والمجتمع.

3- إتقان العمل وإخراجه على الوجه المطلوب بدقة.

4- وجود وشيوع الثقة في أوساط المجتمع؛ نتيجة حسن إدارة كل صاحب عملٍ لعمله.

5- حسن استثمار واستغلال الوقت.

نتائج سوء إدارة العمل:

1- شعور النفس بالملل، والإحباط؛ نتيجة تراكم العمل.

2- عدم إنجاز العمل في الوقت المحدد.

3- انعدام الثقة بين النّاس، ومَن يقوم بالعمل.

4- تسمم العلاقات الاجتماعية أحياناً؛ بسبب شيوع ظاهرة سوء التعامل مع ضغط العمل، وسوء إدارته.

5- هدر الوقت والجهد.

6- عدم القيام بالعمل على الوجه الحسن المطلوب؛ وذلك لاستعجال صاحبه في انجازه بسرعةٍ؛ ويكون ذلك على حساب الجودة والإتقان.

إنّ كل صاحب عملٍ يستطيع القيام بعمله على الوجه الحسن المطلوب متى توفرت النيّة، والهمّة، والإرادة، والعزم في ذلك، ومتى أحسن إدارة عمله، واستغلال وقته، والمجتمعات الناجحة هي التي تربي أبناءها على حسن إدارة العمل واستثمار الوقت، وهذا عنوان رقيٍ وتميّز لها، والمجتمعات المتخلفة بخلاف ذلك تماماً، كما أنّ البيت، والأسرة، والمؤسسة، هي محطاتٌ مهمّةٌ في هذه التربية.

التعامل مع زملاء العمل:

1- التعامل بمهنيّة في أوقات العمل: يقضي الزملاء أوقات طويلة في العمل، ومِن الضروري الحفاظ على المهنيّة، والاحترام المتبادل خلالها فيما بينهم، وخَلق مسافة بين الزملاء حتى لا تتداخل الحياة الشخصية، والعمليّة؛ لأن ذلك يُمكن أن يؤدي إلى سوء فهم في محيط العمل بين

الزملاء، مما يؤثر على جودة العمل، ومِن التصرفات التي يمكن تجنّبها خلال العمل بين الزملاء ما يلي:

- تَجَنُّب توجيه عبارات شخصية زائدة لوصف مظهر أحد الزملاء.
- الامتناع عن إعطاء ألقاب للزملاء.

2- احترام الوقت ومكان العمل: يعتبر احترام مكان العمل، واستغلال أوقات العمل لإنجاز العمل بشكل صحيح، وعدم تضييع أوقات العمل بلا فائدة، مِن أهم أساسيات العمل وضرورياته، وهي مسؤولية مشتركة بين الزملاء، ويمكن إظهار الاحترام للزملاء، ومكان العمل مِن خلال ما يأتي:

- عدم إهدار أوقات العمل بالدردشة مع الزملاء، وتبادل الأحاديث الخاصة بكثرة.
- عدم مقاطعة الزميل أثناء انشغاله مع عميل، أو زميل آخر، أوعلى الهاتف.
- الحفاظ على أماكن العمل المشتركة نظيفة، ومرتبة.
- تَجَنُّب استخدام رائحة قوية في مكان العمل، مثل :العطور الثقيلة، والشموع، أو الأطعمة النفاذة.
- تَجَنُّب إصدار أي ضوضاء مثل: التحدث، أو الضحك بصوت عالٍ، أوالسماح لصوت الموسيقى بإزعاج الآخرين أثناء عملهم.

3- الانتباه إلى نبرة الصوت ولغة الجسد: تَخلِق بيئة العمل مساحة كبيرة للتواصل بين الزملاء، ولذلك على الشخص أن ينتبه لأسلوبه في التعامل مع زملائه، وردّات فعله، ونبرة صوته، وإلى حركات جسده، فزملاؤه سيقرأون أقواله مِن تصرفاته، ولن يستمعوا فقط إليها، بل تؤثر فيهم طريقته في طرحها أيضاً، وإن تبادل الأحاديث مع الزملاء في

العمل، يدل على رغبة الشخص بمشاركة زملائه والتفاعل معهم، حتى لو كان ذلك لتبادل التحية فقط.

4- تقديم المساعدة في العمل: يُمكن أن يمر أحد الزملاء بمشكلة ما في العمل، ويَصعُب عليه إيجاد حل لها لوحده، أو يمكن أن تتراكم الأعمال لديه، ويصعب عليه إنجازها في وقتها المحدد، فإن مساعدة زميل آخر له في حل مشكلته أثناء وقت فراغه مثلاً تعدّ أمراً إيجابياً، فالتعاون بين الزملاء يساعد على تجاوز العقبات، ويزيد مِن سرعة إنجاز العمل.

الاستقرار في العمل:

يُعدُّ الاستقرارُ في العمل واحداً مِن أبرزِ الغايات التي يسعى الأشخاصُ إلى تحقيقِها في الميدان المِهْنيّ الذي يعملون ضمنَه، بغض النظر عن مجاله، سواء في القطاعِ الاقتصاديّ، أو الاجتماعيّ، أو السياسيّ، أو العسكريّ أو الثقافي، وبصرْفِ النظر عن الجهةِ التابعِ لها، سواء لمؤسّساتِ القطاع الخاصّ أو العامّ.

يُمثّل الاستقرارُ في العمل حالةً مِن التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الشخص مِن كافة الجوانب، مِن حيث القيام بالمهامّ المطلوبة على أكملِ وجه، وطبيعة العلاقاتِ مع الزملاء، يعتبرُ عنصرُ الاستقرارِ ضرورةً حتميّة وركيزةً أساسيّة لا بدّ مِن وجودِها؛ لضمانِ تحقيق النجاح المهنيّ والوصول إلى الغاياتِ المطلوبة.

أهمَّ متطلّباتِ الاستقرارِ في العمل:

1- حصول الشخص على حقوقه الكاملة في العمل، مِن حيث الحقّ في الأجر المناسب، والعمل ضمن بيئة صحيّة آمنة خالية مِن المخاطر.

2- أن يكونَ مؤهّلاً بشكلٍ مناسب للقيام بالأعمالِ الموكَلةِ إليه، وذلك مِن خلال امتلاكِه للخلفيّة النظريّة التي تؤهّله للعملِ في المجال، فضلاً عن امتلاكه الخبرات العمليّة والمهاراتِ الشخصيّة التي تعزّزُ لديهِ القدرة على الإبداع.

3- القدرة على بناءِ شبكة مِن العلاقات الاجتماعيّة الإيجابية بين الأشخاص ضمن بيئة العمل.

4- القدرة على التنافس بصورةٍ إيجابية، بعيداً عن العدائية والتهجم، والأساليب اللاأخلاقيّة.

5- وجود أمان وظيفيّ في المنظمة، بحيث لا يشعرُ الموظفون بالقلق حولَ مستقبلهم.

6- الوضوحُ والشفافيّة.

7- الموضوعيّة وعدم التمييزِ بين الموظفين.

8- التوزيعُ السليم للمسؤوليّات لدى مراكزِ إتخاذ القرار، على أنْ يتضمّنَ ذلك تسلسلاً وظيفيّاً مناسباً لكافّةِ الموظفين.

9- قدرةُ القيادة العليا على ضبطِ العمل، ومشاركة كافّة أقسامِ المنظّمة في وضعِ الخطط المستقبليّة.

10- وجودُ نظامٍ سليم للتقييمِ على أساسِ الأداءِ المتميّز.

11- توفيرُ معلوماتٍ تفصيليّةٍ حقيقية تساعدُ على اتخاذِ القرارات الفعّالة.

12- ضمان سلامة البياناتِ الماليّة، ومنح جميع الأطراف حقوقها.

13- معرفة مواطن الضعف، بصورة تسمح بمعالجتها.

14- حصـول المـوظفين عـلى إجـازاتهم الأسـبوعيّة والسـنويّة، وعـلى كافـة الإجـازات المتعلقة بالمناسبات الدينيّة، والوطنيّة، والاجتماعيّة.

15- وجود نظام فعّال لتقسيم وإدارةِ الوقت؛ للحدّ مِن ضغوطِ العمل.

16- توفّر التقنيـات الحديثـة التـي تسـمحُ باختصـار الوقـت والجهـد، وتسـهّلُ عـلى الموظّفِ عملَه.

17- قدراتٌ عالية في التنظيم والتخطيط، وعدمُ التصرّف بعشـوائيّة، مـمّا يتسـبّبُ في فوضى بالعمل، ويُلحقُ أضراراً كبيرة على المنظّمة.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية :

- حمود ، خضير كاظم ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1، 2002م.
- البكري ، سونيا محمد ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002م.
- محمد ، حسين عبد العال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو 9000) والتعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2008م.
- خطاب ، عايدة سيد ، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،1997م.
- عبد المجيد ، قدري علي ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2008م.
- شريف ، منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، دار البيان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998م.
- جوهر ، عبد اللـه حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر.

- حمدي، فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة ، الأصول العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981م.
- حنفي، محمود سليمان ، الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1977م.
- عاشور، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1989م.
- عقيلي عمر وصفي ، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993م.
- الحملاوي محمد رشاد ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، مؤسسة الأهرام ومكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1993م.
- جاسم، محمد ، إدارة الأزمات ، الاستراتيجيات – المهارات والأساليب ، دار التقدم العلمي ، بيروت ، 2006م.
- أحمد ،ماهر ، إدارة الذات ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2005م.
- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1990م.
- عبيد ، عاطف محمد ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994م.
- السامرائي ، نبيهة صالح ، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2002م.
- أبو رغيف ، عقيل جاسم عبد الله ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2007م.

- جوهر ، عبد اللـه ، الدليل العلمي والعملي لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية ، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ، مكة ، 2019م.
- جوهر ، عبد اللـه ، المشروعات الاستثمارية وتوظيف الأموال ، دار مـن المحـيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018م.
- المنجي ، محمد عبد الفتاح ، رزمـة تدريبيـة في تخطـيط القـوى العاملـة، المركـز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1980م.
- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة المكاتب والأعمال المكتبية ، كلية إدارة الأعمال/ الجامعة الأردنية دار وائل للنشروالتوزيع، عمان ، 2000م .
- برنوطي ، سعاد، الإدارة– أساسـيات إدارة الأعـمال ، دار وائـل للـنشر والتوزيـع ، عمان، 2003 م.
- حسن ، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م .
- رشـيد ، أحمـد ، إدارة التنميـة والمنشـأة والمشـكلات ، مجلـة العلـوم الإداريـة ، 1992م.
- محجوب ، بسمان فيصل ، إدارة المنشآت الصناعية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل ، الموصل ، 1990م.
- الطراونة ، محمد ، مقدمـة في بحـوث العمليـات ، دار زهـران للـنشر والتوزيـع ، ط1،عمان ، 1999م.
- فطيم ، لطفي ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصريـة ، القاهرة ، 1995م.
- العبد ، حامـد عبـد العزيـز ، علـم نفـس التفكـير والقـدرة ، مكتبـة النهضـة العربية ، القاهرة ، 1976م.

- الرفاعي ، نعيم ، الصحة النفسية (دراسة في سيكولوجية التكيّـف)، مطبعـة ابن حيان ، دمشق ، ط 6 ، 1983م.
- عبـد العظـيم ، حمـدي ، المـنهج العلمـي لإدارة الجـودة الشـاملة ، الـدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008م.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- -Allen H.Center and Patrick Jackson Public relations Practices, Fourh edition, (New Jersey Prentic Hall, 1990).
- - Scott M.Cutlip,Allen H.Center,Glen M.Broom Ph.D, effective Public relations, Fourthe edition (New Jersey : prentice-Hall,1994).

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

http://drnabihagaber.blogspot.com.

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%B1%D8%AA%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A.